

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Estudios Sociales y Globales

Maestría en Relaciones Internacionales

Mención en Economía y Finanzas



Las Empresas Inclusivas

¿Un camino alternativo para desarrollar Nicaragua?

Alessandra Celeste Zielinski

Tutor: Marco Romero Cevallos

Quito, 2019

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional		
	Reconocimiento de créditos de la obra	
	No comercial	
	Sin obras derivadas	
Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia		

Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis/monografía

Yo, Alessandra Zielinski, autor/a de la tesis intitulada “Las Empresas Inclusivas: ¿Un camino alternativo para desarrollar Nicaragua?”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magíster en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha. ...el 4 de febrero, 2019.....

Firma:

Los autores deben firmar esta declaración.

Resumen

El concepto moderno de desarrollo internacional nació hace aproximadamente 75 años. Sin embargo, la pobreza y la desigualdad continúan existiendo. Al inicio del siglo XXI, surgieron nuevas ideas siendo las empresas al centro del desarrollo. El concepto de negocios inclusivos representa un subconjunto de estas ideas. Un negocio inclusivo es comercialmente viable a la vez que ofrece oportunidades para que las comunidades sin recursos obtengan ingresos o amplíen el acceso a bienes y servicios. Las empresas inclusivas son ambientalmente y socialmente responsables y buscan mejorar los medios de subsistencia de las poblaciones desfavorecidas. Si bien no están libres de defectos, las estrategias inclusivas son menos problemáticas que los métodos del pasado y están alineadas con el enfoque de capacidades promovido por A. Sen.

Las fuentes de información utilizadas en esta tesis consisten en una revisión de la literatura, así como una investigación primaria en forma de entrevistas. Este documento se agrega a la literatura existente sobre negocios inclusivos, ubicando el modelo dentro del contexto histórico del campo del desarrollo, así como dentro del contexto de un país específico. Un caso individual, Alfred Ritter GmbH & Co. KG ("Ritter Sport"), se examina en relación con las recomendaciones agregadas en la literatura de negocios inclusivos y se contrasta con las críticas generales de los esfuerzos de desarrollo anteriores. Se eligió un estudio de caso para ver cómo la teoría de los negocios inclusivos se ha desarrollado en la práctica. Ritter Sport inició operaciones formales en el sector del cacao en Nicaragua en 2000 utilizando un modelo multifacético para involucrar a los pequeños productores de cacao en su cadena de valor. En las últimas dos décadas, el modelo mostró su potencial para mejorar los ingresos de los agricultores y para hacer crecer en general el sector del cacao del país.

El Capítulo Uno especifica los principales objetivos del "desarrollo", delimita los problemas encontrados en el pasado y describe ideas recientes sobre el rol de las empresas en el desarrollo. Un resumen de la situación política y económica en Nicaragua se proporciona para poner el ejemplo del caso en contexto. El Capítulo Dos define el término "negocios inclusivos", estableciendo sus principales objetivos y resaltando las características recomendadas. Tras esto, se incluye una explicación de la oportunidad para desarrollar el sector cacaotero en Nicaragua y un análisis del caso determinante de Ritter Sport. El Capítulo Tres señala el rol de los gobiernos, las ONG y las empresas en el apoyo a las empresas inclusivas. La tesis concluye con un resumen de las limitaciones del negocio inclusivo como mecanismo de desarrollo.

Tabla de contenidos

Introducción	9
Capítulo uno	19
1. El fracaso del modelo tradicional del desarrollo	19
2. Nuevos enfoques	25
3. Contexto sobre Nicaragua	31
Capítulo dos	39
1. ¿Que es un negocio inclusivo?	39
2. La oportunidad de crecimiento en el sector del cacao en Nicaragua	49
3. Análisis de un caso de estudio de empresa inclusive en el sector cacaotero nicaragüense.....	57
Capítulo tres	69
1. El rol de la comunidad internacional en el apoyo de los negocios inclusivos... 69	
2. Los límites del modelo	76
3. Conclusiones.....	85
Obras Citadas	97
Anexos	107
Anexo I: Lista de entrevistas	107
Anexo II: Estadísticas relacionadas con el desarrollo en Nicaragua	108
Anexo III: Definiciones de negocios inclusivos	110
Appendix IV: Case study	111
Anexo V: Otras empresas notables.....	118
Anexo VI: Cifras de crecimiento para el sector del cacao nicaragüense	119
Anexo VII: Organizaciones sin fines lucrativos notables	122

Introducción

0.1 El planteamiento del problema

El concepto moderno de desarrollo internacional nació hace aproximadamente 75 años, sin embargo, la pobreza y la desigualdad siguen existiendo. A pesar de gastar billones de dólares en proyectos de desarrollo en todo el mundo y escribir miles de páginas sobre el tema, la comunidad mundial no está más cerca de eliminar la pobreza. Un desafío continuo es la pobreza en las comunidades agrícolas rurales. La gran mayoría de las comunidades de bajos ingresos del mundo están en zonas rurales. Esta población enfrenta muchos problemas, incluida la falta de oportunidades económicas locales y la degradación del medio ambiente, lo que resulta en un vuelo urbano y la erosión de la comunidad y la cultura local.

La comunidad global en general cree que la pobreza no es inevitable y que los seres humanos tienen la obligación moral de tratar de mejorar el sufrimiento. Si toda la humanidad está peor cuando un segmento sustancial de la sociedad no puede alcanzar su potencial, entonces existe la obligación de buscar soluciones a la pobreza. Existe la oportunidad de trabajar por un mundo en el que las comunidades agrícolas rurales sean autosuficientes y puedan permanecer en la geografía de su hogar, donde la oportunidad económica local proporcione un ingreso básico y donde las comunidades rurales puedan vivir en un entorno saludable y floreciente. ¿Existe un modelo de desarrollo que sea sostenible financiera y ambientalmente y que catalice a las comunidades agrícolas rurales para que vuelvan a un estado de autosuficiencia?

La eliminación de la pobreza y el crecimiento económico son los objetivos declarados del desarrollo. En las últimas décadas, varios enfoques pusieron énfasis en diferentes impulsores para resolver el problema de la pobreza. Sin embargo, varios fallos inherentes a los esfuerzos de desarrollo tradicionales han impedido la efectividad. A finales de este siglo, surgió un nuevo conjunto de ideas que colocaron a las empresas en el centro del desarrollo. Este modelo se basa en la creencia de que:

- Los negocios pueden ser la fuerza motriz en la solución a la pobreza global;
- Las entidades con fines lucrativos pueden desempeñar un rol fundamental para acabar con la pobreza y mejorar la calidad de vida; y

- Las empresas pueden diseñarse para beneficiar a las comunidades de bajos ingresos y proteger (o al menos no dañar) el medio ambiente.

En este marco, los negocios y el mecanismo del mercado, dentro de ciertos modelos y en ciertas circunstancias, ofrecen la promesa de una mejor manera de avanzar.

El concepto de negocio inclusivo es un subconjunto de estas ideas. Un negocio inclusivo es comercialmente viable al tiempo que brinda oportunidades para que las comunidades de bajos ingresos ganen dinero o amplíen el acceso a bienes y servicios. Algunos de los principios claves que subyacen en el concepto de negocio inclusivo son:

- Su fundación en la motivación de lucro, creando sostenibilidad financiera a través de la generación de ingresos;
- Su deseo de hacer el bien, diseñando intervenciones que beneficien a las comunidades y al medio ambiente;
- La inclusión y el empoderamiento de las comunidades de bajos ingresos, reconociendo su talento, ingenio y fortaleza como personas de negocios, así como reconociéndolos como un segmento de clientes viables.

Casi 20 años en esta nueva fase de desarrollo, ¿qué sabemos? ¿Están funcionando las estrategias de negocios inclusivas? ¿Dónde se cumplen las promesas de reducción de la pobreza y sostenibilidad ambiental? ¿O es esto solo cambiar todo para que nada cambie?

0.2 Pregunta central

Esta tesis se enfoca específicamente en empresas que involucran a pequeños agricultores en sus cadenas de suministro. Examinaré el modelo de negocios inclusivos en Nicaragua, un país de bajos ingresos con una gran población de pequeños agricultores, cuya economía se debe principalmente a la agricultura. El caso de negocio inclusivo examinado opera en el sector del cacao, un segmento de la economía identificado como particularmente prometedor por el gobierno y varias organizaciones locales sin ánimo de lucro (ONGs) por los beneficios potenciales para los pequeños agricultores y la economía en general.

Pregunta de investigación central: ¿Las empresas inclusivas representan un método efectivo de desarrollo económico para el sector del cacao nicaragüense?

Los objetivos de este trabajo son:

1. Mostrar que el método tradicional de desarrollo económico ha fracasado y ofrecer una visión general de las ideas recientes sobre el rol de las empresas y el mecanismo de mercado en la promoción del desarrollo económico;
2. Explicar qué es un negocio inclusivo y por qué este modelo podría proporcionar un mejor marco desde el cual avanzar las metas de alivio de la pobreza;
3. Analizar un estudio de caso específico para comprender cómo se ha desarrollado la teoría de los negocios inclusivos en la actualidad; e
4. Identificar cómo los gobiernos, las ONGs y las empresas pueden apoyar estrategias inclusivas y los beneficios que el enfoque podría tener para cada uno.

0.3 Hipótesis

Elegí analizar un caso específico de un negocio inclusivo, Alfred Ritter GmbH & Co. KG (“Ritter Sport”), que inició operaciones formales en el sector del cacao nicaragüense en el año 2000. Al observar un ejemplo dirigido a los pequeños agricultores como proveedores claves para un fabricante global de chocolate, es posible determinar cuáles de los aspectos de los negocios inclusivos son efectivos en la práctica y cuáles son problemáticos. Además, puede ser posible identificar prácticas del ejemplo de caso que podrían ser aplicables en un contexto más amplio (por ejemplo, en otros sectores agrícolas o en otros países).

Creo que el modelo de negocio inclusivo se muestra prometedor. Basándome en la investigación que comencé en 2014, mi hipótesis era que las empresas podrían desempeñar un rol en la mejora de la condición de los pequeños agricultores y al mismo tiempo dirigir un negocio rentable al incluir intencionalmente a este grupo marginado en su cadena de suministro. En ese momento, parecía que las prácticas comerciales inclusivas de Ritter Sport traían beneficios significativos para los productores de cacao en Nicaragua. La estrategia de Ritter Sport parecía ser promover el crecimiento y la maduración del mercado de cacao del país en general, así como inspirar a otras empresas a seguir su ejemplo. Si bien no está libre de defectos, creo que las estrategias de negocios inclusivos son menos problemáticas que los enfoques de desarrollo del pasado y que este modelo está más en línea con el enfoque de capacidad defendido por Amartya Sen. La investigación para esta tesis buscó probar esta hipótesis.

0.4 Enfoque y marco conceptual

Esta tesis se enfoca dentro de la disciplina del desarrollo económico internacional. El documento se suma a la teoría existente sobre negocios inclusivos en el sentido de que sitúa el modelo en el contexto histórico del campo del desarrollo, así como en el contexto de un país específico. Examinar un estudio de caso individual y su impacto tanto en el mercado local como en individuos dentro de la comunidad lleva la investigación más allá de la teoría a la práctica.

Utilizo el trabajo de Amartya Sen como el principal marco teórico para este estudio. La contribución de Sen al ámbito del desarrollo, el enfoque de capacidad, se centra en la dignidad y el potencial de los seres humanos y representa un cambio dramático en el pensamiento desde el modelo de desarrollo tradicional. Él cree que las medidas tradicionales para el desarrollo, la riqueza o el Producto Interno Bruto (PIB), son inadecuadas. Según Sen, la expansión de las "libertades" humanas básicas debería ser tanto el medio como el fin del desarrollo. El enfoque orientado a los agentes de Sen propuso que las personas puedan lograr cambios en sus propias vidas y tener el derecho de controlar el proceso de desarrollo en su comunidad. La oportunidad y la elección son fundamentales, incluida la capacidad de permanecer en la comunidad, participar en el mercado, producir ciertos bienes y venderlos a personas que no sean intermediarios locales. Existe una diferencia entre la capacidad de participar en un mercado (en absoluto) y la eficiencia y la eficacia del mercado, que ha sido la obsesión de las instituciones que impulsan las últimas décadas de proyectos de desarrollo en todo el mundo. Lo primero es necesario antes de lo segundo para las poblaciones marginadas.

También me baso en gran medida en el trabajo de Philip McMichael, Gilbert Rist y William Easterly para proporcionar una visión general de la historia del desarrollo y los fallos fundamentales de los modelos del pasado. Estos teóricos han cuestionado no solo la efectividad de los esfuerzos de desarrollo hasta la fecha sino que también creen que la manera en que se persigue el desarrollo tiene impactos perjudiciales en las comunidades y sobre el medio ambiente. También examino el trabajo de C.K. Prahalad y Stuart Hart. Estos teóricos establecen cómo los negocios podrían ser rentables y al mismo tiempo satisfacer las necesidades de las personas desfavorecidas. Estas perspectivas sirven como el marco para analizar el negocio inclusivo como un modelo eficaz para el desarrollo. Tomo una visión crítica, examinando un estudio de caso para entender cómo se ajusta o no a los ideales presentados por Sen y la teoría sobre las mejores prácticas de negocios

inclusivos. Además utilizo estas recomendaciones recopiladas de profesionales para elaborar los roles que los gobiernos, las ONGs y las empresas pueden desempeñar para apoyar el éxito de las empresas inclusivas.

0.5 Acopio y procesamiento de información

La información recopilada para desarrollar esta tesis consiste tanto en investigación secundaria en forma de revisión bibliográfica como en investigación primaria en forma de entrevistas. Al analizar la viabilidad del concepto de negocios inclusivos para promover el desarrollo económico y humano en general, me concentro en la aplicación de estos conceptos dentro del sector del cacao de Nicaragua desde 2000. Como estudiante de negocios y desarrollo internacional, estoy interesada en el rol que pueden desempeñar las empresas en la creación de un impacto económico y social positivo para las comunidades de bajos ingresos. Tenía curiosidad sobre este tema, ya que se enfatizaba el trabajo en asociación con las comunidades. Gran parte del material escrito existente sobre negocios inclusivos parecía ser de naturaleza anecdótica y quería entender cómo funcionaba en la práctica.

En 2014, tuve la oportunidad de pasar un mes en Nicaragua, estudiando el mercado del cacao y entrevistando a la mayoría de las principales partes interesadas activas en el sector. Esto incluyó discusiones individuales con muchos involucrados en iniciativas inclusivas, entre ellos: productores del cacao, la administración y el personal de las cooperativas de cacao, compradores de cacao (tanto comerciantes internacionales de productos básicos como empresas pequeñas y medianas de chocolate en tableta), organizaciones sin fines lucrativos que trabajan para apoyar a los productores y promover la industria local del cacao, los proveedores de servicios financieros que apoyan al sector agrícola y las agencias de certificación. La mayor parte de mi tiempo lo pasé en y alrededor del área de producción de cacao de Matagalpa con viajes adicionales a Managua, donde muchas de las ONGs tienen oficinas. Cuatro años más tarde, pude volver a contactar con los que había hablado anteriormente y entrevistar a la mayoría de las personas o representantes de entidades por segunda vez. Las entrevistas con profesionales locales tienen como objetivo ofrecer una imagen actualizada y más detallada de lo que se está y no se está trabajando en el terreno. Las entrevistas se centraron en los beneficios que se buscan a través del modelo de negocio inclusivo que se examina, los desafíos enfrentados durante la implementación y los impactos hasta la fecha.

Las entrevistas se complementan con una revisión de la teoría que proporciona un contexto adicional para el análisis, que consiste principalmente en los académicos descritos anteriormente. La información histórica adicional sobre la región establece el escenario y destaca los factores económicos y políticos que pueden afectar los esfuerzos de desarrollo local. Los datos se proporcionan cuando están disponibles, incluidos los indicadores económicos y de desarrollo de fuentes como el Banco Mundial y el Índice de Desarrollo Humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Además de la teoría académica, recurrí a los informes relevantes producidos por las principales instituciones que promueven estrategias inclusivas, como la Corporación Financiera Internacional, SNV y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible. También consulté varios documentos sobre negocios inclusivos y el mercado de cacao de Nicaragua publicados por las organizaciones entrevistadas, así como agencias gubernamentales locales, además de artículos de noticias relevantes. Las notas de las tres docenas de entrevistas realizadas en el año 2014 y en el año 2018 se revisaron para identificar temas importantes, que se compararon con la revisión de la teoría.

En mi propuesta de tesis original, esperaba analizar dos o tres ejemplos de casos locales de iniciativas inclusivas en el mercado nicaragüense del cacao para comparar qué estrategias eran más efectivas. Además de Ritter Sport, otras cuatro empresas activas en el sector del cacao de Nicaragua fueron consideradas como posibles estudios de caso. Sin embargo, a lo largo del proceso de investigación determiné que, de las empresas consideradas, Ritter Sport era la única cuya iniciativa inclusiva merecía un estudio de caso. Desafortunadamente, los otros candidatos se quedaron cortos de varias maneras, ya sea por falta de información, profundidad o consistencia insuficientes en sus actividades inclusivas, un tiempo inadecuado en la operación para determinar el impacto social y económico, y/o preguntas sobre la reputación de la empresa y las intenciones planteadas por otras partes interesadas. Esto significó que al final del proceso de investigación, solo se proporciona un estudio de caso detallado (ver Anexo IV); sin embargo, en el Anexo V se proporciona un resumen de las otras empresas que no fueron seleccionadas.

El ejemplo de caso brinda la oportunidad de examinar el modelo de negocios inclusivos dentro de un contexto reducido en un intento de aislar los factores claves de éxito. Para procesar la información recolectada, el caso fue analizado de la siguiente manera:

1. Si el caso logra o no defender los criterios positivos descritos por Sen;

2. Si el ejemplo del caso evita o no las trampas identificadas por los críticos del desarrollo como McMichael, Rist y Easterly; y
3. Si el ejemplo del caso muestra las cualidades descritas en la teoría sobre negocios inclusivos.

En muchos casos el fallo de un modelo de desarrollo particular u otro, se culpó a la implementación defectuosa. Se perciben eficiencias al tener un proceso y un deseo natural de comprender qué funciona bien y que podría aplicarse en otros lugares. Al mismo tiempo, los teóricos y los profesionales corren el riesgo de ser demasiado formulados y no prestar suficiente atención al contexto local. ¿Qué podemos aprender en general sobre el posible futuro del desarrollo al considerar un negocio inclusivo en un contexto geográfico y cultural específico?

0.6 Secuencia

En el Capítulo Uno, defino qué se entiende (o se ha querido decir) con el término "desarrollo", especifique sus objetivos principales, delimite los problemas presentes en modelos anteriores y describí ideas recientes sobre el rol de las empresas en el desarrollo. También proporciono contexto político, económico y social en Nicaragua para poner el ejemplo de caso en contexto. En el Capítulo Dos, defino el término negocio inclusivo, establezco los objetivos principales de este nuevo modelo, identifico las diversas formas que puede adoptar y resalto unas recomendaciones. A esto le sigue una explicación de la oportunidad que existe para el desarrollo del sector del cacao en Nicaragua, así como un análisis de un importante ejemplo local de un negocio inclusivo en acción. En el Capítulo Tres, señalo el rol que los gobiernos, las ONGs y las empresas pueden desempeñar para apoyar a las empresas inclusivas. La tesis concluye con un resumen de las limitaciones de los negocios inclusivos como mecanismo de desarrollo, así como mis conclusiones.

0.7 Alcance y límites de este documento

Este documento analiza los negocios inclusivos en el contexto histórico del desarrollo internacional. Se enfoca en negocios inclusivos que incorporan pequeños agricultores a una cadena de suministro global como proveedores de materiales crudos o procesados. No considera estrategias de negocios inclusivas enfocadas en comunidades

de bajos ingresos como vendedores o clientes. Se examina un caso específico en comparación con las mejores prácticas agregadas de la teoría de negocios inclusivos y se contrasta con las críticas generales de los esfuerzos de desarrollo en el pasado.

Este documento se ocupa de un solo sector dentro de un país y no busca generalizar los aprendizajes más allá del sector del cacao nicaragüense. Si bien se proporcionan estadísticas de crecimiento relevantes para el sector de

mostrar la correlación con la presencia de un negocio inclusivo, no se puede determinar la causalidad. La realización de una evaluación de impacto en profundidad no estaba dentro del alcance de la investigación de esta tesis, que se basa en las evaluaciones de impacto independientes existentes del caso en cuestión.

Hubo varios límites en la metodología de la investigación que impactan en los hallazgos presentados en esta tesis y merecen una explicación, incluyendo: el enfoque del caso, el tiempo y la profundidad de la investigación, la selección de partes interesadas y la información que proporcionaron, así como las limitaciones del marco conceptual utilizado. También existe la restricción práctica de la longitud de esta tesis y la profundidad y amplitud que se puede transmitir adecuadamente en menos de 100 páginas.

Un estudio de caso es una mirada profunda hacia un ejemplo; una investigación en profundidad realizada por una sola persona, reforzada por la observación en el terreno, entrevistas e investigación secundaria. Esto facilita detalles sobre una situación, pero no ofrece la misma información que observar una gran cantidad de ejemplos y promediar observaciones y resultados en un grupo. La mayor parte de la información presentada es de naturaleza cualitativa. Un estudio de caso no es un experimento científico replicable, es una descripción de la información recopilada de varias fuentes que incluye la inferencia e interpretación del autor.

Las limitaciones del enfoque de caso se vieron agravadas por la escasez de estudios de impacto e investigación académica sobre el tema. La mayoría de los informes y artículos escritos sobre el tema de negocios inclusivos son producidos por organizaciones que promueven el concepto, a menudo confiando en gran medida en la auto información de las empresas que patrocinan iniciativas inclusivas. Más problemático, fue la gran parte de la información acumulada en negocios inclusivos que ya no era accesible. Por ejemplo, la sección de estudios de caso de www.growinginclusivemarkets.org, a la que se hace referencia en Gradl y Jenkins 2011, ya no funciona y la página web bajo el nombre de dominio www.inclusivebusiness.org, que se menciona en Jaramillo Martínez 2011, no ha sido renovado. Esto limitó mi

capacidad para situar el caso de Ritter Sport en el contexto de una muestra más amplia de casos de negocios inclusivos, ya sea dentro de la misma región o en la misma industria; restringiendo la posibilidad de comparar prácticas y resultados.

Otros límites se derivan del tiempo disponible para realizar la investigación presentada en este documento. Pude realizar dos rondas de entrevistas con cuatro años de diferencia. Las rondas adicionales de entrevistas durante un período prolongado de tiempo serían, por supuesto, mejores, pero no fue posible dentro del plazo disponible. Además, tenía un tiempo limitado en el país. El mes que pasé en Nicaragua me brindó la oportunidad de hablar cara a cara con la mayoría de las partes interesadas y recorrer varias granjas, centros de recolección y cooperativas, y oficinas de agencias locales. Sin embargo, estas visitas a diferentes sitios no fueron una oportunidad tan profunda de observar las actividades y prácticas de los diversos grupos de las partes implicadas como podría haber sido posible durante una estancia prolongada con cada uno de ellos.

Hay varias limitaciones que se derivan de los involucrados (o no) en esta investigación. Desafortunadamente, este documento carece de una perspectiva sólida de los propios productores de cacao. Si bien las entrevistas se realizaron con productores y con dos cooperativas de cacao en 2014, no fue posible realizar una segunda ronda de entrevistas con esos grupos en el momento de redactar este documento. La escasa conectividad a internet en la región que se examina, así como una situación política inestable y en evolución en el país en general, me impidieron reunir esta importante perspectiva. Por lo tanto, la experiencia de los agricultores con el negocio inclusivo, como se expresa en sus propias palabras, falta en esta tesis.

La mayoría de la información presentada aquí representa la perspectiva de las empresas y las organizaciones sin fines lucrativos que participan en iniciativas inclusivas. En mi tiempo de investigación, no pude hablar con las agencias gubernamentales para obtener su visión. En su mayor parte, hablé con partidarios de negocios inclusivos en lugar de críticos. Había pocos que criticaban abiertamente el concepto o su práctica dentro de Nicaragua. Mis entrevistados pudieron no haber estado dispuestos a ser completamente honestos; reacios a ser autocríticos de su trabajo para proteger su propia reputación, o críticos del trabajo de otras partes interesadas por temor a dañar las relaciones. También hubo una barrera del idioma y una brecha cultural, y una desconfianza debido a las limitaciones de tiempo, es posible que se haya perdido mucho.

Finalmente, hay restricciones involucradas en el marco teórico seleccionado para esta tesis. Una limitación importante en el uso del enfoque de las capacidades de Sen para

analizar este caso es que los conceptos de la agencia individual y la libertad son difíciles de medir. Son intangibles, es decir que pueden significar diferentes cosas para diferentes personas, especialmente en varios contextos culturales. Sin una encuesta explícita ni entrevistas a los miembros de la comunidad sobre lo que estos términos significan para ellos y si sienten que tienen más opciones y libertad en las circunstancias actuales que antes, las conclusiones que se presentan aquí son mis propias interpretaciones.

Capítulo uno

Este capítulo proporciona el contexto, situando negocios inclusivos dentro de la evolución del campo del desarrollo internacional, así como dentro de la historia reciente de Nicaragua. Un estudio de la teoría sirve como base para presentar una breve descripción general del campo del desarrollo internacional, delimitar los fallos del modelo tradicional y resumir la evolución reciente en el pensamiento que elevó los negocios como un vehículo para el desarrollo. Finalmente, resume la situación económica y política en Nicaragua para comprender mejor el entorno en el que el estudio de caso bajo examen se lleva a cabo.

1. El fracaso del modelo tradicional del desarrollo

¿Qué se entiende por desarrollo internacional? ¿Cuáles son sus objetivos principales? ¿Cómo el desarrollo no ha podido cumplir su promesa? Estos fracasos han impulsado una búsqueda de nuevos modelos para resolver problemas de pobreza global.

1.1 Un resumen breve del campo del desarrollo internacional

“Development is conventionally understood as economic growth and rising consumption” (McMichael 2016, 2). Su objetivo es visto comúnmente como el deseo de aliviar la pobreza global. Si bien hay muchas definiciones, todas parecen compartir una base en: el deseo de hacer el bien; la idea de que los demás desean vivir una vida “mejor”; la creencia de que los países pueden actualizarse tecnológicamente y económicamente con el mundo desarrollado; una certeza de que la acción individual, el crecimiento y la riqueza son deseables; y la creencia de que podemos lograr este estado a través de la acción colectiva que involucra a actores fuera de la comunidad a los que se está “ayudando” (Rist 2008, 9 and 11).

Si bien este concepto tiene sus raíces en el colonialismo, el término se usa principalmente en referencia a la segunda mitad del siglo XX. Muchos teóricos observan el discurso de 1949 del presidente de los Estados Unidos, Harry Truman, como el nacimiento acordado del desarrollo moderno. Nota que la Carta de las Naciones Unidas de 1945 también habla de elevar el nivel de vida en todo el mundo. Los Estados Unidos

encabezan el impulso del desarrollo junto con las antiguas potencias imperiales de Europa durante los últimos 75 años (McMichael 2016, 283). Después de la Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos buscó apoyar la economía mundial y expandir los mercados de productos estadounidenses. Los Estados Unidos fueron la potencia dominante durante este tiempo y su prosperidad económica, herencia anticolonial, y su compromiso con las relaciones nacionales e internacionales liberales lo posicionó como un líder mundial y estableció el país como el modelo de una sociedad desarrollada (43).

Aquellos a los que se debe ayudar a través del desarrollo a menudo se conocen como países del tercer mundo. Esto no se definió en términos económicos claros; sino que hacía referencia a los países que no eran democracias occidentales ricas, primer mundo o países comunistas, segundo mundo (Easterly 2014, 118-119). Hoy en día, este conjunto de países se conoce como el "Global South" en contraste con el "Global North". Estos países "subdesarrollados" pudieron obtener ayuda para el crecimiento económico con el objetivo de alcanzar un nivel de vida occidental. La asistencia fue una vía para promover la estabilidad política y los intereses estadounidenses, incluido el deseo de una economía mundial abierta en la que vender sus productos sin restricciones. Más tarde, la política de la Guerra Fría de los Estados Unidos determinó qué países recibieron ayuda y se utilizó el desarrollo como una herramienta política de influencia (9 and 105).

El enfoque del desarrollo prevaleciente durante la segunda mitad del siglo XX (o el modelo "tradicional"), favoreció a grandes organizaciones, como el Banco Mundial y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), que movilizaron fondos externos para grandes proyectos, principalmente enfocados en la infraestructura. McMichael se refiere a los años entre 1940 hasta 1980 como la era del "proyecto de desarrollo". Durante este tiempo, el estado fue la unidad crítica y el gobierno fue el principal impulsor de los esfuerzos de desarrollo. McMichael argumenta que, si bien el desarrollo ha sido en teoría una manera de mejorar la vida humana a través de conocimiento, tecnología y ganancias, pero en realidad es una forma de "ingeniería social" sobre las naciones emergentes (McMichael 2016, 2).

1.2 Los fallos del desarrollo

El desarrollo internacional es considerado un experimento histórico polémico lleno de problemas según muchos teóricos contemporáneos (xiii). Algunos de los problemas incluyen: el racismo, los juicios de valor sobre diferentes estilos de vida, el

rechazo de voces locales a favor de expertos externos, una dependencia excesiva en soluciones técnicas, una creencia en procesos lineales, una visión centrada en las cifras de lo que constituye una buena vida, la promoción del consumismo y una falta de respeto por el medio ambiente, un descuido de la historia y el contexto local, un respaldo tácito de los autócratas y un desprecio por los derechos individuales en favor del bien colectivo. Lo más deslumbrante de todo, tenemos poca evidencia de que estos esfuerzos hayan logrado su objetivo de solventar la pobreza.

El concepto de desarrollo se originó en la época colonial y tiene una historia problemática de racismo. “The racist legacy of colonialism penetrated the psyche of the colonist and the colonized and remains with us today” (39). Existe una creencia subyacente de que el estado, con la ayuda de expertos externos, puede conducir a un pueblo “atrasado” hacia una vida moderna y mejor (Easterly 2014, 95). El desarrollo “views a very diverse world through a singular lens of cultural evolution, equating civilization with Europe and thereby discounting non-European cultures” (McMichael 2016, xiii). Existe una jerarquía implícita en la cual los valores occidentales están en la parte superior y es “the white man’s burden” desarrollar o civilizar a otros pueblos (27 y Easterly 2006, epígrafe). Los esfuerzos de desarrollo también han sido criticados como una forma de prevenir la migración desde los países del Sur hacia el Norte (Easterly 2014, 204). Hay una mancha de condescendencia que los expertos traen a sus encuentros, así como una tendencia “to blame the poor for their condition, rather than examine the disproportionate *access* of the rich to world resources” (McMichael 2016, 223; énfasis añadido). Un cierto nivel de arrogancia o desprecio se puede ver en la actitud de algunas agencias de ayuda hacia las comunidades desfavorecidas.

Conectado a la historia del racismo presente en el desarrollo está la valoración de ciertos estilos de vida sobre otros. Existe un juicio inherente acerca de lo que es preferible y moderno, que equivale a “desarrollado” con “occidental” y “blanco”. El desarrollo proviene de una historia y cultura particular, que se considera ideal y se vea otras como deficientes (Rist 2014, 2). Esto conduce a un sesgo urbano y descuentos a las sociedades tradicionales. El desarrollo también está arraigado con las creencias protestantes de que el trabajo duro rinde frutos y la riqueza no es mala, sino más bien un signo del favor de Dios, que culmina en la conclusión “lógica” de que los pobres son perezosos y merecen su destino (Weaver 2014, 32 y 105- 107). Esta perspectiva también conduce a valorar la acumulación de la riqueza personal por encima de la bien de la comunidad.

Uno de los resultados de este racismo y jerarquía cultural es la falta de involucrar a las comunidades locales en el diseño o la implementación de proyectos de desarrollo. Existe una tendencia a tratar a las personas de bajos ingresos como entidades a las que se debe actuar en lugar de tratarlas como individuos capaces que deberían incluirse en el proceso. En su lugar, hay una preferencia para atraer a expertos externos en el campo del desarrollo (Easterly 2014, 7). Estos expertos creen que saben lo que necesita la comunidad y no preguntan a la comunidad en cuestión qué es importante para ellos. Un problema inherente al desarrollo tradicional es que “the poor have little power to hold anyone accountable for meeting their needs” (Easterly 2006, 195). Según teóricos como Sen y Easterly, los gobiernos y los expertos parecen pensar que necesitan impulsar un proyecto de desarrollo *para* los pobres, *a pesar de* los pobres. La comunidad de desarrollo de organizaciones filantrópicas, expertos en políticas, economistas, científicos sociales y otros teóricos está cegada por su propio “group think.” Sin embargo, se ha demostrado que la descentralización y la implementación de la participación comunitaria pueden afectar los resultados y el éxito o fracaso final de cualquier proyecto (Banerjee and Duflo 2012, 248).

Este tipo de análisis realizado por personas externas ha llevado a lo que Easterly llama el “development consensus”, que considera la pobreza como un problema técnico más que como un problema sistémico. El campo de desarrollo favorece un “technocratic approach, thinking of development action as mostly about implementing expert technical remedies to the problems of material poverty” (Easterly 2016, x). La comunidad de desarrollo prefiere la planificación y el diseño consciente sobre las soluciones espontáneas; por ejemplo, proporcionar fertilizante en vez de mirar los aspectos multidimensionales de la pobreza y considerar lo que está sucediendo a nivel de sistemas dentro de una comunidad agrícola (237). “The technical problems of the poor... are a *symptom* of poverty, not a *cause* of poverty” (7). Los tecnócratas creen que la pobreza es el resultado de una falta de conocimiento, lo que refuerza la idea de que los pobres no son capaces de ayudarse a sí mismos y necesitan expertos externos (7). Esto es problemático porque “having experts in charge of solving society’s problems turns things over to agents who face neither a market test nor a democratic test. If they get the knowledge (including localized feedback) wrong, they suffer neither economic nor political penalties” (254).

De la mano con esta dependencia de expertos externos, se asume que el desarrollo es un proceso lineal con pasos específicos que se pueden seguir en cada caso. Este pensamiento está vinculada a la escritura de Walt Rostow “The Stages of Economic

Growth: A Non-Communist Manifesto” en la que postula que el desarrollo es sinónimo de mover a los países a una escalera de crecimiento y riqueza (Todaro y Smith 2014, 120). Lamentablemente, los expertos en desarrollo piensan que podrían controlar las situaciones alrededor de sus proyectos (McMichael 2016, 247). Estas suposiciones subyacentes han llevado a una proliferación de "guías" sobre cómo copiar lo que funcionó en otros lugares y una creencia en la posibilidad de la replicación de proyectos de desarrollo a través de geografías y sectores diferentes. Esta preferencia por la planificación ignora la realidad de que la innovación proviene de la adaptación y debe ajustarse al contexto local. (Easterly 2014, 32).

Ignorar la historia es lo que Easterly denomina el enfoque de "Blank Slate" para el desarrollo, que está vinculado a la mentalidad de "talla única" mencionada anteriormente. “The Blank Slate mind-set tends to ignore history and to see each poor society as infinitely malleable for the development expert to apply his technical solution. The alternative would be to learn from history why each poor society is poor, to learn from history why other societies became rich, and to draw lessons accordingly” (25). Sin embargo, los países menos desarrollados no son todos iguales a pesar de su pobreza compartida. Además, cuando los expertos ignoran el largo recorrido de la historia y se centran solo en los acontecimientos recientes, a menudo sacan conclusiones erróneas. Cuando se analizan datos limitados, y a veces incorrectos, es fácil confundir el éxito temporal con una tendencia a largo plazo. (312-314).

El campo del desarrollo tiene un enfoque exclusivo en el crecimiento económico, que se considera sinónimo de una mejora universal (Rist 2008, viii). Esto ha llevado a depender de indicadores como el Producto Interno Bruto (PIB). Sin embargo, las medidas de riqueza son problemáticas ya que no representan la calidad de vida. También pueden ser engañosas ya que se agregan a un gran grupo de personas y la riqueza muchas veces no está distribuida igualmente. Además, los datos relacionados con el crecimiento pueden ser defectuosos y, en muchas ocasiones, son unas estimaciones (Easterly 2014, 312-314). Este enfoque también conduce a priorizar el crecimiento sobre todo lo demás (por ejemplo, el medio ambiente) y sin darse cuenta del daño que se puede hacer a través del consumo excesivo. “Development is thought of and measured only in terms of the positive side of the material ledger. This offers an unrealistic image of development because wealth accumulation has always depended on access to resources to exploit” (McMichael 2016, 298). El enfoque del desarrollo en los ingresos conduce a una falta de “any systematic accounting for [things such as] ecosystem degradation and resource depletion,

the socially reproductive work performed largely by women, and food insecurity” (xv). Por lo tanto, según Easterly y Sen, los expertos buscan el avance económico sobre todo lo demás, que supusieron que los beneficios materiales eran más inmediatos y serían más valorados por las comunidades de bajos ingresos que los objetivos menos cuantificables, como los derechos humanos.

La comunidad de desarrollo ha sido acusada de pasar por alto el mal comportamiento en nombre de los objetivos de crecimiento. Esta comunidad ha apoyado a líderes autocráticos que promovían objetivos de desarrollo proscritos, incluso frente a violaciones evidentes de los derechos humanos. Easterly ve el respaldo de los líderes autocráticos tan equivocado, ya que no cree que los líderes nacionales merezcan crédito por el crecimiento. En su opinión, el desarrollo es realmente acerca de las tendencias a largo plazo en lugar de las políticas específicas de un líder (Easterly 2014, 326). Mientras que los líderes pueden ser destructivos, como lo demuestra el hecho de que los autócratas reinan sobre las naciones, que Easterly se llaman “growth disasters,” no hay mucha evidencia de que las políticas nacionales tengan un gran impacto en el crecimiento de la economía local (216, 308-309). Los autócratas pueden justificar la limitación de la democracia en nombre de los objetivos de crecimiento, pero la evidencia muestra que las sociedades con un gobierno mayoritario tienen mejores resultados al largo plazo (194). Sin embargo, el poder sin límite es el enemigo del desarrollo porque restringe la libertad de elección de las personas (351).

Esta voluntad de respaldar al mal líder en nombre del crecimiento lleva a la comunidad de desarrollo a favorecer a la nación y sus objetivos colectivos sobre los derechos del individuo. “Development seems to be almost exclusively about the fate of nations rather than about the fate of nationals,.. [which is] convenient for the development experts whose only plausible counterparts are national government representatives” (200). Easterly cuenta algunas historias particularmente desalentadoras de violaciones de los derechos humanos y dobles estándares, permitiendo cosas en países en desarrollo que no serían toleradas en los países ricos. Se refiere a los expertos tecnocráticos en el campo del desarrollo como planificadores. Según él, “planners could not allow individual rights, because the plan could only work if individuals followed the plan” (75).

Esta larga lista de fallos culmina en el hecho de que casi 75 años después del surgimiento del concepto moderno de desarrollo, la pobreza global aún existe. Según Easterly, la comunidad de desarrollo no tiene muchas pruebas de lo que funciona para aliviar la pobreza y aparentemente no puede predecir lo que sucederá como resultado de

la implementación de proyectos de desarrollo. El desarrollo no es una ciencia exacta y no ha sido tratado con rigor evaluativo. La comunidad de desarrollo parece ser “perpetuating a system which maintains and reinforces exclusion while claiming to eliminate it” (Rist 2008, 6). El establecimiento sigue justificando el estatus quo de evolución a pesar de que ha fallado repetidamente. Hay una resistencia para adaptarse o responder a los comentarios de la comunidad. Pero, más bien, hay una tendencia a culpar a una falta en la implementación en lugar de cuestionar el plan diseñado por los expertos. La gente que se benefician del Sistema como es, no tienen interés en cambiarlo a pesar de todos los errores que hemos visto (Easterly 2006, viii).

2. Nuevos enfoques

“[Development] started with the aim of poverty alleviation, then by the end of the twentieth century it became clear that development was not working and faced a legitimacy crisis” (McMichael 2016, 222). Esto incluyó unas tensiones entre: el enfoque de “blank slate” en contra el aprendizaje de la historia; un enfoque en las naciones en contra los individuos; una dirección consciente en contra las soluciones espontáneas; y desarrollo del modo autoritario en contra un compromiso con la libertad individual (Easterly 2014, 121). El campo entró en un período de transición que aún no ha terminado. En un esfuerzo por superar algunos de los fracasos del pasado, en las últimas décadas, se ha visto un cambio de énfasis hacia las empresas y los mercados, así como la aparición del marco de capacidades propuesto por Amartya Sen.

2.1 El desarrollo y el mecanismo del mercado

A partir de la década de 1980, el campo del desarrollo internacional entró en una nueva fase a la que McMichael se refiere como el “proyecto de globalización”. Durante este tiempo, el rol del estado como principal impulsor del desarrollo se devaluó a favor del mercado, que se vio como más eficiente. La creencia en el poder de los mercados es central para la filosofía occidental y es el sustento de la teoría económica neoclásica (McMichael 2016, 4). Los últimos dos décadas del siglo XX se caracterizaron por estrategias de desarrollo basadas en el mercado. Esto incluyó la administración de las reglas del mercado global a través de un conjunto de poderes políticos centralizados y un conjunto de políticas económicas implementadas a través de organismos multilaterales

conocidos como el Consenso de Washington (144). El desarrollo se redefinió de "aid to trade" con énfasis en el sector privado sobre los gobiernos "ineficientes" y las ONGs impulsadas por los donantes (124). La "participación en el mercado mundial" se convirtió en el fin del desarrollo con un enfoque en las exportaciones y la acogida de las empresas transnacionales (104).

La degradación del rol del estado resolvió algunos factores problemáticos del pasado relacionados con el apoyo de los esfuerzos de desarrollo a los autócratas. Si bien la globalización y los mercados libres fueron promocionados bajo una visión de beneficio universal, los resultados no han demostrado estar bien distribuidos. La desigualdad dentro de los países aumentó. "Despite the promise of global prosperity with 'free markets,' material benefits are largely confined to about two-fifths of the world's population" (110). La globalización se convirtió en un proceso más de reestructuración global que fortaleció aún más a muchas corporaciones transnacionales (177). "Allowing the market to decide concentrates power in the hands of investors with no allegiance to place" que continúa socavando la democracia, al limitar la capacidad de la población local para opinar sobre el proceso de desarrollo dentro de sus comunidades (193). De hecho, los pequeños agricultores tienen una notable falta de poder frente a los grandes agronegocios y las fuerzas del mercado global.

2.2 El negocio como mecanismo el desarrollo sostenible

Con los albores del nuevo milenio, surgieron nuevas ideas para volver a imaginar cómo las empresas podrían jugar un rol constructivo en el proceso de desarrollo cuando se las condujera desde un lugar de intención positiva, en lugar de permitir que el mercado libre reine sin control. Este movimiento reciente se describe bajo varias etiquetas incluyendo: "sustainable development," "triple bottom line business," "green capitalism," "conscious capitalism," y "social business" (Hart 2010, 59). Estas entidades comerciales pretenden satisfacer las necesidades del presente sin comprometer el futuro y pretenden preocuparse por igual con los beneficios, así como con los resultados sociales y ambientales. Este modelo busca reducir o eliminar las "externalidades" que generan los negocios como la contaminación ambiental por ejemplo (McMichael 2016, 278). Intenta convertir el mecanismo del mercado en uno que pueda abordar las necesidades sociales y ambientales, en lugar de simplemente facilitar una mayor acumulación de riqueza y bienes. (278).

Uno de los defensores más famosos de la idea de usar los negocios para resolver problemas sociales es el ganador del Premio Nobel de la Paz Muhammad Yunus, el fundador del Grameen Bank, quien fue citado diciendo que “Whenever I see a problem, I immediately go and create a company” (Gradl and Knobloc 2009, 30). Él cree que los gobiernos, las ONGs, las agencias multilaterales y las empresas públicas con fines lucrativos enfrentan limitaciones cuando se trata de priorizar el bien social. Estos incluyen: la debilidad, la corrupción, la falta de fondos, el cansancio de los donantes, las agendas políticas en competencia y la sumisión a las demandas de los inversionistas (Yunus 2007, 6-19). Yunus no está en contra ni de la globalización ni de los mercados libres, sin embargo, él cree que el capitalismo ha sido interpretado de manera demasiado restrictiva como si solo se tratara de maximizar los beneficios (Yunus 2006, 1). Su término de preferencia, el negocio social, es una entidad impulsada por las causas y busca la maximización del beneficio en lugar del retorno del inversor, aunque puede generar ganancias, lo que permite la sostenibilidad financiera a lo largo del tiempo.

Otros dos pensadores prominentes en este ámbito son C.K. Prahalad y Stuart Hart, quienes acuñaron el término “Bottom of the Pyramid strategies”, refiriéndose a negocios que se relacionan intencionalmente con el segmento más pobre de la sociedad. Prahalad aboga por una forma más inclusiva del capitalismo, que pueda movilizar “the resources, scale, and scope of large firms to co-create solutions to the problems at the bottom of the pyramid (BOP), those 4 billion people who live on less than \$2 a day” (Prahalad 2005, xiv). Él ve a los desfavorecidos como un segmento de consumidores desatendidos, lo que puede generar ganancias para las empresas que desean descubrir sus necesidades y cómo atenderlas. Las estrategias de BOP se basan en la creación de nuevos mercados. Prahalad afirma que, “if we stop thinking of the poor as victims or as a burden, and start recognizing them as resilient and creative entrepreneurs and value-conscious consumers, a whole new world of opportunity will open up” (1). Gran parte del énfasis que surge de esta línea de pensamiento se ha visto en el hecho de convertir a la gente de bajos recursos en consumidores (16). Es un juego de volumen, argumentando que las ganancias pueden ser producidas por aquellos que son lo suficientemente inteligentes dado la gran cantidad de pobreza en el mundo, especialmente cuando las comunidades de bajos ingresos a menudo están sobrecargadas por productos y servicios.

Hart dice que “by creating a more inclusive brand of capitalism, one that incorporates previously excluded voices, concerns, and interests, the corporate sector could become the catalyst for truly sustainable global development.” (Hart 2010, xxxix).

Eso se llama “sustainable enterprise,” que es “a private sector-based approach to development that creates profitable businesses that simultaneously raise the quality of life for the world’s poor, respect cultural diversity, and conserve the ecological integrity of the planet for future generations” (xl). El justifica este enfoque en las empresas porque las corporaciones tienen la tecnología, los recursos, la capacidad, y la presencia global para enfrentar a este problema (3). El motivo de la ganancia se puede “enfocar adecuadamente” de una manera que acelera el enriquecimiento (3). En lugar de ser reactivos en un esfuerzo por evitar la vergüenza o la sanción legal, o incluso preventiva (por ejemplo, no hacer daño), las empresas pueden ser proactivas y estar diseñadas para abordar problemas sociales como la pobreza desde el principio (7-13). Hart habla sobre “a more *inclusive* form of capitalism, characterized by collaboration with previously-overlooked stakeholders or those ignored by firms (such as... the rural poor in developing countries)” (71; énfasis añadido). “Under the right conditions, firms [can] improve their own competitive position by creating social value” (13).

Las estrategias propuestas por Prahalad y Hart ofrecen una mayor dignidad y elección para un grupo que ha sido ignorado por las empresas en el pasado. Prahalad y Hart también enfatizan conocer la comunidad que una empresa busca servir e incluso co-diseñar soluciones. Este es un enfoque más apoderante que el de los expertos del desarrollo del pasado. De esta manera, su pensamiento está alineado con el marco de capacidades propuesto por Amartya Sen, que se describirá en la siguiente sección. Sin embargo, estas ideas no son sin sus críticos que señalan que el capitalismo siempre pondrá ganancias sobre las personas. Los escépticos afirman que esto no es más que una nueva forma para que las personas ajenas ganen dinero a expensas de las comunidades de bajos ingresos. Continuando con el empuje problemático hacia el consumismo universal y la venta de más cosas. Los casos anteriores de esfuerzos comerciales de BOP, como los liderados por Unilever, generaron una gran cantidad de envases a través del empaquetado de una sola porción que ha proliferado bajo este pensando. Han sido criticados por hacer que parezca que la tecnología puede resolver todos nuestros problemas sin cambiar fundamentalmente nuestra forma de vida y por ignorar los sistemas subyacentes que permiten que la pobreza persista.

2.3 El enfoque de las capacidades

McMichael señala que el mundo ha llegado a un punto de inflexión en el discurso sobre el desarrollo, “away from the conventional focus on economic growth and consumption targets and toward institutional appreciation for human development, such as health, education, and possibility for enhancement of life experience” (McMichael 2016, 281). En su libro celebre *Development as Freedom*, el economista ganador del Premio Nobel Amartya Sen describe un nuevo marco para el desarrollo, que es una marcada desviación de los enfoques del pasado. Él argumenta que el campo del desarrollo internacional necesita ser reinventado en uno que visualice “the process of development as the expansion of human freedom to live the kind of lives that people have reason to value” (Sen 1999, 295). La filosofía de Sen sostiene que la libertad es a la vez los fines y los medios del desarrollo. Afirma que el enfoque de la comunidad de desarrollo en la generación de ingresos y el PIB es demasiado estrecho y que se necesita nuevas medidas para dar cuenta de la multidimensionalidad de una vida “buena”. En cambio, en su enfoque, el desarrollo en forma de libertad adicional lleve a una mejor calidad de vida que conduce a, o puede conducir a, una mayor productividad que luego puede generar crecimiento económico (144). Es un círculo virtuoso como “great freedom enhances the ability of people to help themselves” (18).

Sen argumenta que la pobreza debe verse como una privación de capacidades, no simplemente como una falta de dinero (85). “What matters fundamentally is not the things a person has... but what a person is, or can be and does, or can do” (Todaro and Smith 2014, 18). La creencia de que todas las personas son capaces y tienen el derecho de alcanzar su potencial es fundamental para la perspectiva del desarrollo de Sen. Tocando una crítica de los esfuerzos de desarrollo pasados, él cree que “individuals can effectively shape their own destiny and help each other. They need not be seen as passive recipients of the benefits of cunning development programs” (Sen 1999, 11). La gente en los países en desarrollo “cannot be seen merely as patients to whom benefits will be dispensed by the process of development. Responsible adults must be in charge of their own well-being” (228). Para Sen, “human ‘well-being’ means *being well*, in the basic sense of being healthy, well nourished, well clothed, literate, and long-lived, and more broadly, being able to take part in the life of the community, being mobile, and having freedom of choice in what one can become and do” (Todaro and Smith 2014, 20).

El crítico del desarrollo William Easterly se hace eco de gran parte del pensamiento de Sen. Él cree que los derechos individuales y la libertad, así como el apoyo a las funciones del mercado libre, son la clave del por qué ciertas sociedades se hicieron ricas. Tanto Sen como Easterly se centran en la misma cita de Adam Smith, destacando la eficiencia integrada en el interés propio y la libertad de elección. Easterly cree que “a society of free individuals is more likely to solve political, economic, and technological problems and produce a higher level of development” (Easterly 2014, 317). Se refiere a la mano invisible del mercado, incluido el comercio, como “un sistema de solución de problemas” (241).

Para Sen, la agencia individual, definida como la capacidad de ejercer poder, es esencial para enfrentar la pobreza. Una visión del desarrollo centrada en la agencia del individuo se ocuparía de la capacidad de las personas para provocar cambios en sus propias vidas (Sen 1999, 19). Su perspectiva enfoca en expandir las opciones y elecciones de las personas y crear una situación en la que tengan el poder de tomar su decisión. Reconoce que un cierto nivel de ingresos es necesario para tener una agencia y lograr la libertad, es decir, tener opciones y poder. Como tal, él cree que los desfavorecidos deberían tener control sobre el desarrollo en su comunidad. “People have to be seen... as being actively involved – given the opportunity – in shaping their own destiny, and not just as passive recipients of the fruits of cunning development programs” (53). A diferencia del pensamiento del desarrollo anterior, es importante comprender lo que la comunidad valora e incluirlo en el proceso de diseño del proyecto.

Con respecto al enfoque de mercado de la década de 1980, Sen nota la diferencia entre la capacidad de participar en un mercado en comparación con la eficiencia y efectividad de un mercado. El primero es necesario antes de que el segundo pueda importar a las poblaciones marginadas. La negación de oportunidades para realizar transacciones en el mercado también puede ser una fuente de falta de libertad (25). Está de acuerdo en que los mercados tienden a expandir los ingresos y las oportunidades económicas que las personas tienen, pero argumenta que no pueden ser aceptados sin algunas calificaciones adicionales (26, 116). Sen no es anticapitalista, pero mientras es difícil imaginar un proceso de Desarrollo que no utiliza los mercados, no significa que no importa los apoyos públicos ni las regulaciones que también podrían mejorar las vidas de la gente (7). Esto incluye la posibilidad de reinventar el rol de las empresas y las reglas bajo las cuales operan las empresas para reorientarlo como un mecanismo para el bien social como lo describen Yunus, Prahalad y Hart.

Vale la pena señalar las críticas al enfoque de Sen, que se derivan de la dificultad de definir y de medir los términos clave que usa. Los conceptos de la agencia individual y la libertad son difíciles de valorar. Son intangibles, tienen significados diferentes para distintas personas, especialmente en diversos contextos culturales. Además, ¿cómo puede uno determinar las capacidades o el potencial de un individuo o comunidad? En el mejor de los casos, un investigador puede intentar capturar esta información a través de encuestas cualitativas de la comunidad. ¿Qué significa la libertad para los individuos encuestados? ¿Cuáles son sus necesidades, deseos, metas y valores? ¿Sienten que han ampliado sus opciones bajo una nueva iniciativa de desarrollo? ¿Son capaces de alcanzar su potencial? Por supuesto, las encuestas de esta naturaleza son difíciles y costosas de realizar y los resultados solo pueden aplicarse en un contexto limitado. Las mejoras en el Índice de Desarrollo Humano realizadas por las Naciones Unidas se señalan como una forma de medir los cambios dentro del marco de Sen, pero esto solo nos da resultados a nivel macro y no permite el aislamiento de esfuerzos de desarrollo específicos.

Hay varios experimentos en curso que buscan reimaginar el campo del desarrollo internacional. Muchos ponen el rol de las empresas al frente y han tratado de promover la participación democrática de las comunidades locales en el proceso. El concepto de negocio inclusivo se basa en el pensamiento descrito anteriormente, y se explorará en detalle en el Capítulo 2.

3. Contexto sobre Nicaragua

Dada la importancia de aprender de la historia, así como de adaptarse a las condiciones y las culturas locales, esta sección proporciona un breve resumen del clima político y la economía de Nicaragua. Nicaragua es una república presidencial cuya última constitución entró en vigencia en 1987 (Central Intelligence Agency 2018, Government). Antigua colonia española que obtuvo la independencia en 1838, Nicaragua todavía enfrenta las consecuencias de años de dictadura, guerra civil y desastres naturales de la segunda mitad del siglo XX (BBC News 2018, Introduction). Uno de los países más pobres del hemisferio occidental, solo superado por Haití, es considerado un "país de ingreso medio bajo" por el Banco Mundial (CIA 2018, Economy).

3.1 Clima político

Nicaragua tiene una larga y problemática relación con los Estados Unidos, comenzando con la toma de posesión de la Presidencia nicaragüense por William Walker en 1856 (Ellicott 2011, 1664). Estados Unidos también estuvo involucrado en un golpe de estado en 1909 y mantuvo tropas en el país casi constantemente desde 1912 hasta 1933 (1664). La familia Somoza gobernó Nicaragua con el apoyo de los Estados Unidos entre 1937 y 1979 (BBC News 2018, Introduction). El país sufrió un período de guerra civil como resultado de la oposición del este gobierno.

El Frente Sandinista de Liberación Nacional (FSLN) llegó al poder en 1979 bajo el liderazgo de Daniel Ortega después de varias décadas de actividad guerrillera de bajo nivel contra Somoza (Ellicott 2011, 1662-1664). Debido a la fuerte oposición al gobierno del FSLN, Estados Unidos canceló la ayuda exterior, implementó embargos y apoyó a contraguerrillas antisandinistas durante los años ochenta (CIA 2018, Background). Los sandinistas redistribuyeron la propiedad e hicieron avances en el ámbito de la salud y la educación (BBC News 2018, Introduction). Muchas industrias fueron nacionalizadas bajo Ortega. Easterly se refiere a la administración de Ortega en la década de los 80 como un desastre para el crecimiento (Easterly 2014, 209).

Frente a la presión nacional e internacional, el régimen sandinista acordó elecciones nacionales a principios de 1990 (Ellicott 2011, 1664). Ortega fue expulsado posteriormente y el clima político del país cambió. Después de ser elegida, la presidenta Violeta Barrios de Chamorro inició un programa de estabilización económica, que incluyó un acuerdo de ajuste estructural con el Fondo Monetario Internacional (CIA 1995, 308). Las relaciones con los Estados Unidos mejoraron y la ayuda exterior se recuperó. Desde el final del gobierno sandinista de la década de 1980, Estados Unidos ha proporcionado más de \$ 2 mil millones en ayuda a Nicaragua (Ellicott 2011, 1669). Muchas empresas estatales fueron privatizadas. Chamorro fue seguido por el presidente alemán, quien luego fue condenado por escándalos de corrupción que tuvieron lugar durante su primer mandato como presidente (EIU 2010, 11).

Daniel Ortega regresó al poder en 2006 y fue reelegido nuevamente en 2011 y 2016. Su regreso no ha complacido al gobierno de los Estados Unidos, que todavía lo considera un político radical y un aliado de los regímenes izquierdistas de Venezuela y Cuba (EIU 2005, 7-8). Si bien Venezuela ha sido un aliado de largo tiempo y brindó apoyo financiero a Nicaragua, la economía venezolana ha sufrido mucho en los últimos

años, lo que ha limitado su capacidad de brindar apoyo externo (EIU 2018a, 3). La presidencia de Ortega también ha probado la relación del país con el FMI (EIU 2010, 3). Sin embargo, ha sido más acogedor con los prestamistas internacionales en los últimos años (EIU 2015, 4). Ortega ha tenido el apoyo de las comunidades de bajos ingresos del país desde su regreso como presidente (BBC News 2018, Leaders). Su mandato ha experimentado un crecimiento económico estable, niveles de pobreza decrecientes y menores niveles de violencia en comparación con otros lugares de la región (Leaders). “[His] stated objective is to implement socialism in Nicaragua, which he further defines as a mixed economy, guided by Christian socialist ideals” (Ellicott 2011, 1668). Sin embargo, ha sido acusado de estar aliado con los ricos y poderosos, manteniendo al mismo tiempo gran parte del modelo económico neoliberal anterior (1668). Además, el presidente ha tomado lentamente más control sobre las cuatro ramas del gobierno, debilitando las instituciones democráticas (CIA 2018, Background). Según Transparency International, Nicaragua ocupa el puesto 151 de los 180 países medidos en su estudio en términos de percepción de corrupción (2018, Nicaragua).

De acuerdo con el más reciente reporte publicado por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), Nicaragua estuvo bien hasta hace poco (FAOSTAT n.d., “Country profile: Nicaragua”). Según el reporte de Brookings Institute, “The Index of State Weakness in the Developing World,” Nicaragua se encuentra en el medio del grupo de países en desarrollo clasificados en el estudio, pero logra un puntaje decente para seguridad y estabilidad política (Rice y Patrick 2008, 41).¹ A pesar de eso, Ortega se ha vuelto cada vez más autoritario con el tiempo, mostrando poco respeto por las instituciones democráticas, lo que lleva a una creciente inestabilidad política (EIU 2018a, 3-4). La asistencia extranjera ha disminuido a medida que los donantes han sido cautelosos con la reincidencia en la democracia y el aumento de la corrupción política (EIU 2010, 4 y 13). Desde entonces, el país entró en un período de inestabilidad política debido a la insatisfacción con el gobierno que sigue empeorando en los últimos meses.

¹ Aunque esto ha cambiado desde abril de 2018.

3.2 Población y pobreza

Nicaragua es un país de poco más de seis millones de personas y la mayoría de la población es mestiza. La mayoría de los nicaragüenses vive en la mitad occidental del país (CIA 2018, People and Society). Desde 2017, el 40,6 por ciento de la población vive en zonas rurales, aunque la población urbana ha ido aumentando gradualmente en los últimos 25 años (FAOSTAT n.d., “Country profile: Nicaragua”). Según el *World Factbook* de la CIA, más del 82 por ciento de las personas mayores de 15 años puede leer y escribir, frente al 57 por ciento en 1995. Según el Informe sobre Desarrollo Humano (HDR) del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), se considera que Nicaragua está en la "categoría de desarrollo medio" y recientemente se clasificó como la 124 de 188 países en el estudio (UNDP 2016, 2). “Despite being one of the poorest countries in Latin America, Nicaragua has improved access to potable water and sanitation and has ameliorated its life expectancy, infant and child mortality, and immunization rates” (CIA 2018, People and Society). Muchos indicadores sociales en Nicaragua mejoraron a partir de la década de 1990, lo que resultó en un 25 por ciento más alto en el Índice del Desarrollo Humano de las Naciones Unidas entre 1990 y 2010 (Ellicott 2011, 1668).

Sin embargo, Nicaragua todavía está por debajo del promedio de América Latina. El Informe sobre el Desarrollo Humano señala un alto nivel de desigualdad y desafíos con la pobreza multidimensional, definida como privación en las áreas de educación, salud y nivel de vida. Nicaragua tiene un coeficiente de Gini de 45.7 por ciento en comparación con un promedio de 52.7 por ciento en América Latina y el Caribe (Banco Mundial 2015, 46).² En Nicaragua, casi un tercio de la población vive en la pobreza extrema, ganando menos de \$2.50 por día, y la pobreza total para el país es más del 50 por ciento, a \$4 o menos por día (45). Esto se compara con un promedio de 15.6 por ciento y 30.1 por ciento, respectivamente, en América Latina y el Caribe (45). Por lo tanto, Nicaragua es más pobre en promedio que otros países de la región, pero está menos dividido entre los que tienen y los que no. En general, las poblaciones rurales e indígenas tienden a ser las más desfavorecidas.

² El coeficiente de Gini es una medida de la distribución de la riqueza utilizada para resaltar la desigualdad del ingreso, donde 0 representa la igualdad perfecta y el 100% representa la desigualdad perfecta.

3.3 La Agricultura

Nicaragua es el país más grande de América Central por masa de tierra y el 42 por ciento de la tierra del país está dedicada a la agricultura (CIA 2018, Geography). Casi un tercio de la población trabaja en el sector agrícola y el 15 por ciento del PIB del país proviene de la agricultura (CIA 2018, Economy). La mayoría de la agricultura es de trabajo intensivo a una escala pequeña (Ellicott 2011, 1668). Nicaragua es uno de los países con mayor inseguridad alimentaria en América Latina (EIU 2018a, 28). El país se ha visto afectado negativamente por el fenómeno climático de “El Niño,” que trae consigo sequías y plagas.

Como en otras partes de América Latina, la gran hacienda agrícola (o latifundio) y la desintegración de las tierras comunales jugaron un rol fundamental en la estructura agraria de Nicaragua (Biderman 1983, 9). Bajo los esfuerzos de Somoza por diversificar y modernizar la agricultura en Nicaragua, sus políticas favorecieron a la oligarquía de modo que los pequeños agricultores fueron privados de las mejores tierras, y no tenían apoyo del estado en términos de políticas favorables ni acceso a recursos (14). “The state reinforced uneven development in agriculture by channeling the means for rapid accumulation almost exclusively to a few groups of large, export-oriented, capitalist producers” (14). Ortega intervino en la economía y para 1990, más del 50 por ciento de las empresas agrícolas eran de propiedad estatal, aunque esto ha disminuido en las últimas décadas (CIA 1990, 227). Además, varios cambios en la política territorial se llevaron a cabo en la década de 1960, así como durante la administración de Ortega de la década de 1980, aunque estos se aplicaron de manera desigual.

Las cooperativas, un sistema bajo el cual los agricultores se unen para reunir ciertos recursos, son un componente importante de la economía agrícola. La USAID ayudó a iniciar las primeras cooperativas de Nicaragua en 1964 (Kaimowitz 1988, 47). “The revolutionary insurrection in mid-1979 brought about a spontaneous upsurge in the cooperative movement” (47). Había aproximadamente 2,000 cooperativas agrícolas en 1980, pero comenzaron a declinar y los miembros disminuyeron en un 25 por ciento en los años siguientes (48-49). Inicialmente, el gobierno de Ortega estaba en contra de estos grupos porque han recibido el apoyo de organizaciones no gubernamentales relacionadas con la oposición (49). Posteriormente, el gobierno apoyó las cooperativas como parte de su política de redistribución de la tierra. Las cooperativas en Nicaragua han dependido de las ONGs para que permanezca operativo (Donovan, Stoian y Poe 2017, 17; Bacon 2008,

262). Algunos entrevistados comentaron que las cooperativas fueron impulsadas por el gobierno y, por lo tanto, se sintieron resentidas y débiles (Navarro 2014, Laube 2018, entrevista personal, ver Anexo I). “The opposition claims [cooperatives] are being run by individuals close to Mr. Ortega and the FSLN leadership” (EIU 2010, 14). Esta debilidad y mancha política ha tenido un impacto negativo en la capacidad de las cooperativas para hacer crecer efectivamente el sector del cacao, como se analizará en el próximo capítulo.

3.4 Economía e infraestructura

Nicaragua tiene actualmente un sistema de economía mixta que combina la planificación económica centralizada y la regulación gubernamental con la inversión privada (GlobalEDGE 2018, Introduction). La infraestructura y la economía del país se vieron frenadas por la guerra civil anterior. De acuerdo con el CIA *Word Factbook*, "valores económicos equivocados" bajo el primer gobierno de Ortega marcaron la economía (CIA 1995, 308). Históricamente, el gobierno controlaba la economía. Esta situación comenzó a cambiar con la elección del presidente Chamorro en 1990 (CIA 1990, 227). La dependencia de la economía agrícola ha comenzado a cambiar en las últimas dos décadas, debido al crecimiento en el sector de servicios.

La economía tenía enlaces externos limitados, principalmente a Gran Bretaña al principio del siglo XX, y luego a los Estados Unidos, y estaba dominada por una oligarquía terrateniente (Biderman 1983, 10). Recientemente, el crecimiento ha sido impulsado por las exportaciones con los Estados Unidos como el mayor socio comercial de Nicaragua en términos tanto de exportaciones (más del 50 por ciento) como de importaciones (CIA 2018, Economy). Nicaragua es parte del Tratado de Libre Comercio (DR-CAFTA) entre Centroamérica y los Estados Unidos que se firmó en 2004. En conjunto, varias agencias de ayuda multilateral asignaron fondos enfocados en aumentar la capacidad comercial a países de la región como Nicaragua (Donovan, Stoian y Poe 2017, 14). Dados los lazos, Nicaragua es propensa a impactos económicos negativos cuando la economía de los EE. UU. se desacelera, así como los impactos de las caídas en los precios de los productos básicos (EIU 2018a, 8).

Nicaragua tiene una deuda externa de \$11,36 mil millones de dólares, que ha estado aumentando en los últimos años (CIA 2018, Economy). Gran parte de esta deuda se financia con ayuda extranjera y el país ha recibido alivio de la deuda del FMI. Los pagos de intereses sobre la deuda externa son una carga obvia para la economía. Se teme

que la competitividad de Nicaragua se estanque porque bajo el gobierno de Ortega Nicaragua tiene un débil marco institucional una escasez de habilidades y más y más corrupción (EIU 2018a, 5). Muchos nicaragüenses han dejado el país como inmigrantes económicos y la economía se ha vuelto dependiente de estas transferencias de ingresos del exterior (8).

La infraestructura deficiente frena el crecimiento económico. El país tiene una red vial inadecuada, lo que dificulta las operaciones comerciales (3). Las mejoras en la infraestructura, como el acceso a la electricidad y la banda ancha de internet, han favorecido a las empresas estatales por razones políticas, con exclusión de los inversores privados (5). Si bien ha habido mejoras recientes, el 22 por ciento de la población carecía de electricidad y solo el 43 por ciento de las áreas rurales estaban conectadas a la red eléctrica a partir de 2013 (CIA 2018, Energy). El uso del teléfono móvil está muy extendido, aunque solo el 6 por ciento de la población tiene teléfono fijo (Energy). Además, solo alrededor de un cuarto de la población tiene acceso a internet (Energy).

3.5 Entorno empresarial

Según el informe "Doing Business" de 2018 del Banco Mundial, Nicaragua se ubica por debajo del promedio regional en términos de las regulaciones comerciales del país y su aplicación. La burocracia y la corrupción aumentan el costo de hacer negocios en el país (EIU 2018a, 3). Específicamente, Nicaragua tiene un entorno menos favorable para los negocios en términos de permisos de construcción, acceso a la electricidad, registro de propiedades, obtención de crédito y pago de impuestos (World Bank Group 2018, 4). La definición de los derechos de propiedad ha sido un desafío para los negocios en general y específicamente en el sector agrícola (CIA 1995, 308). Los esfuerzos para mejorar el entorno empresarial han sido "fortuitos", según la Economist Intelligence Unit (EIU 2015, 3). El país se considera un entorno de inversión deficiente y la actividad del sector privado es débil (EIU 2010, 5 y 7). A pesar de estos desafíos, hay más de 100 empresas operando en Nicaragua que están relacionado con empresas de los EE. UU. (Ellicott 2011, 1668). Como veremos en el próximo capítulo, Nicaragua carece de algunas de las características que podrían buscarse al establecer un negocio inclusivo: un gran mercado nacional, un ecosistema de pequeñas y medianas empresas, un sistema legal sólido y una sólida base cívica (Gradl and Knobloc 2009, 64). Al mismo tiempo, el país

necesita un impulso económico para mejorar la pobreza y, de hecho, algunas industrias son atractivas para los inversores externos a pesar de los muchos desafíos del país.

Capítulo dos

Este capítulo sirve para definir el término "negocios inclusivos", elaborado por varias instituciones prominentes. La primera sección establece los objetivos principales de este nuevo modelo, identifica las diversas formas que puede tomar y resalta las recomendaciones. A esto le sigue una explicación de la oportunidad que existe para el desarrollo del sector del cacao en Nicaragua y por qué los productores de cacao pueden beneficiarse de las estrategias inclusivas. El capítulo concluye con un análisis del trabajo de Ritter Sport en Nicaragua durante las últimas dos décadas. El caso se compara con las buenas prácticas identificadas de negocios inclusivos, los fallos de los esfuerzos de desarrollo anteriores y la alineación con el enfoque de capacidades de Sen. También se brinda una discusión de los impactos conocidos hasta la fecha, así como algunas críticas al ejemplo del caso. Una descripción más detallada de este ejemplo local de un negocio inclusivo se puede encontrar en el Anexo IV.

1. ¿Que es un negocio inclusivo?

Como se describió en el capítulo anterior, existe una creencia emergente en la comunidad de desarrollo de que las empresas pueden utilizar sus recursos y competencias comerciales para enfrentarse los desafíos del desarrollo (Gradl y Jenkins 2011, 4). Ha surgido el concepto de crecimiento económico inclusivo, que describe el crecimiento que "logre un equilibrio entre las estrategias de desarrollo económico macro y micro, con iniciativas del sector privado que integren a todos los sectores de la población en la creación de valor agregado sostenible y a largo plazo" (Jaramillo Martínez 2011, 5). Este capítulo considera el concepto de negocios inclusivos, enumera las definiciones que han sido propuestas por varias organizaciones elabora las formas en donde las comunidades de bajos ingresos podrían ser incorporadas a la cadena de valor de una empresa. Los beneficios traídos a las empresas y las comunidades de bajos ingresos también se destacarán para demostrar por qué este modelo ha sido apoyado. También se proporcionará una descripción general de las mejores prácticas en el desarrollo y la implementación de una estrategia inclusiva.

1.1 Definir a las empresas inclusivas

¿Qué se entiende por el término negocio inclusivo? El Anexo III brinda un resumen de las definiciones proporcionadas por algunos de los actores en el campo, incluidos los profesionales, inversores y teóricos. La más importante de ellas es la Social Enterprise Knowledge Network (SEKN), un grupo dedicado de académicos de diez instituciones que ha producido un proyecto de investigación colaborativo sobre negocios inclusivos, que incluye 33 estudios de casos latinoamericanos que destacan varias partes de la cadena de valor. Para algunos, el término simplemente se refiere a hacer negocios con la gente sin recursos para combatir la pobreza (Gradl y Knobloc 2009, 10). Más específicamente, un negocio inclusivo es aquel que es comercialmente viable con un doble razonamiento de: obtener ganancias mientras se expande el acceso a bienes y servicios para las comunidades pobres o se brindan oportunidades para que ganen ingresos (Jenkins et al. 2011, 2) El modelo combate la pobreza y aumenta la competitividad comercial al mismo tiempo al proporcionar acceso a nuevos proveedores, ayudar a ampliarse geográficamente, acceder a nuevos segmentos de clientes o atraer a consumidores "conscientes" a través de un modelo comercial visto como más ético (Gradl y Knobloc 2009, 10). Es importante destacar que las empresas inclusivas son entidades rentables que generan retornos financieros que las hacen sostenibles a largo plazo en el sentido de que la empresa puede sobrevivir sin subsidios externos (aunque tal vez no desde el principio).³ Un negocio inclusivo podría perseguir una combinación de objetivos económicos, sociales y / o ambientales, ya que cada empresa tendrá sus propias prioridades e intereses, ya sea proporcionando empleos a mujeres rurales, aumentando los estándares de salud y saneamiento o salvando la selva tropical (Gradl y Knobloc 2009, 58).

Desafortunadamente, todas estas definiciones permanecen relativamente a no ser claras y estar abiertas a interpretación. La noción de "hacer negocios con los pobres" no parece particularmente nueva o innovadora en sí misma. De hecho, parece que no hay un umbral acordado que una empresa deba cumplir para ser considerado "inclusivo." Es posible para una empresa donde pueda involucrar a las comunidades de bajos ingresos en algún aspecto de su cadena de valor sin respetar el espíritu implícito del concepto. El mero

³ Nota: las empresas inclusivas pueden requerir apoyo externo desde el principio para catalizar el esfuerzo, aunque el estudio de caso analizado más adelante en este documento cuestiona la idea de que las empresas inclusivas pueden eventualmente operar sin subsidios financieros adicionales.

estado de inclusión no garantiza que las comunidades de bajos ingresos se incorporen a un negocio de una manera que les proporcione un beneficio sustancial. Para tener significado, el término “negocio inclusivo” debe indicar una cuestión de diseño (con la intención de conducir a un conjunto específico de metas económicas, sociales o ambientales), así como también el grado (el nivel o extensión en que se incluyen las comunidades). Estos dos calificadores protegen contra las empresas que reclaman créditos por beneficios no deseados de la comunidad o resaltan “negocios normales” que pueden implicar natural o necesariamente que las comunidades de bajos ingresos participen en la cadena de valor.

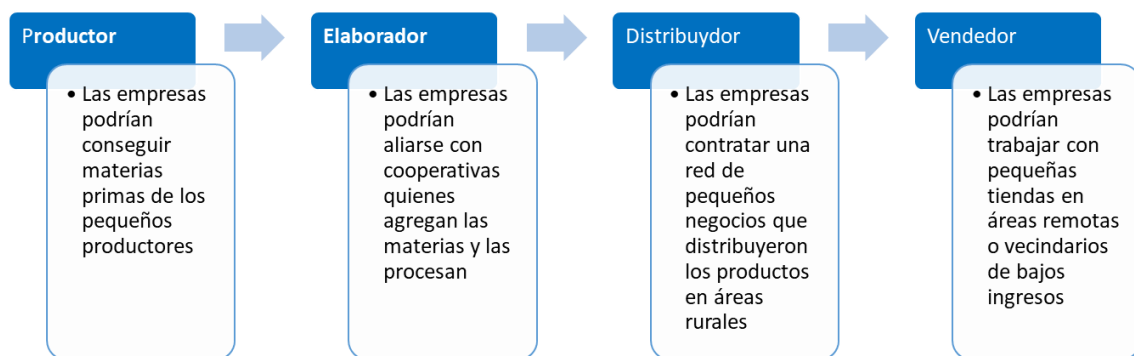
Algunas organizaciones y teóricos agregan que las empresas verdaderamente inclusivas tratan a las comunidades desfavorecidas como socios en la empresa mientras persiguen el objetivo de vincular esas comunidades al mercado (por ejemplo, Jaramillo Martínez 2011, 5). La asociación involucra una cooperación entre los actores que tienen derechos y responsabilidades específicos y conjuntos (Merriam-Webster Online 2018, “Partnership”). La cooperación implica un esfuerzo conjunto o compartido. Tener derechos (la obligación moral o legal de tener o hacer algo) implica una conversación o negociación bidireccional en la que las comunidades de bajos ingresos tienen algo que decir y desempeñar un rol. Estas comunidades son vulnerables por naturaleza. Para ser fiel al espíritu del término, las empresas inclusivas deben ser democráticas (Telleria y Brenes 2018, entrevista personal, ver Anexo I). Sin embargo, existe un desequilibrio inherente de poder y recursos entre el negocio y la comunidad con la que busca la participación. Este desequilibrio debe reconocerse desde el comienzo y deben establecerse mecanismos para crear de manera proactiva una relación que involucre a las comunidades en el diálogo y la toma de decisiones. Las empresas inclusivas son un medio para proporcionar mayor dignidad a las comunidades de bajos ingresos, no un fin en sí mismo. En línea con los puntos de vista del enfoque de capacidad de Sen, “los negocios inclusivos requieren que reconsideremos nuestras percepciones de las personas que viven en la pobreza: de verlos, no como víctimas necesitadas, sino como actores empoderados y capaces” que forman una parte fundamental de la cadena de suministro (traducción de la autora, Gradl y Knobloc 2011, 12).

1.2 Pequeños productores como proveedores de negocios inclusivos

Un negocio inclusivo es uno que incorpora a las comunidades de bajos ingresos en su modelo de negocio principal por diseño como un componente en su cadena de suministro. Esta cadena de suministro (también llamada cadena de valor) se compone de las actividades y los procesos llevados a cabo por un grupo de actores que están involucrados en la creación de producto y que llegue al cliente final (Donovan et al. 2015, 7-8). Los negocios inclusivos pueden crear oportunidades para proveedores, distribuidores y pequeñas empresas apoyando el crecimiento económico y aumentando de los niveles de vida (Gradl y Jenkins 2011, 4). A continuación, se ilustra una versión simplificada de una cadena de suministro que incluye algunos ejemplos de cómo las comunidades de bajos ingresos podrían integrarse en una empresa inclusiva. Al igual que con la variabilidad de los objetivos económicos, sociales y / o ambientales específicos que una empresa puede tener en cuenta al crear un negocio inclusivo, las empresas pueden optar por incluir comunidades de bajos ingresos en una o varias partes diferentes de su cadena de suministro.

Figura 1

Ejemplo simplificado de una cadena de suministro involucrando comunidades de bajos ingresos



Fuente: Adaptada de Gaertner e Ishikaw 2014

Elaboración: Autora

Se ha puesto mucho énfasis en la oportunidad de transformar a la gente desfavorecida en consumidores. La mayoría de la literatura académica sobre este tema identifica a las comunidades sin recursos como nuevos clientes atractivos, dado el poder

adquisitivo combinado de aquellos que ganan menos de dos dólares por día. El concepto de hacer negocios con comunidades de bajos ingresos se ha centrado más en considerarlos como clientes que como socios dentro de la cadena de suministro de una empresa. Cabe señalar que el uso del término "negocios inclusivos" en este documento tiene que ver con los modelos en los que las comunidades de bajos ingresos se incluyen como proveedores de materiales primas o procesadas.

Como proveedores, las comunidades de bajos ingresos pueden proporcionar a las empresas materias primas agrícolas, artesanías e incluso turismo, entre otras cosas (Gradl y Knobloc 2009, 4). “In developing countries, procuring from BOP suppliers is more widespread in agriculture than in any other sector, as large numbers of farmers with very small land holdings dominate production of many commodities” (Gaertner e Ishikaw 2014, 6). Según los datos del Banco Mundial sobre América Central, si la principal fuente de ingresos de un hogar llegara del sector agrícola, ese hogar tendría un 83,3 por ciento de probabilidades de ser pobre (el más alto de cualquier otro sector en más del 20 por ciento) (Grupo del Banco Mundial 2015a, 59). Como se señaló anteriormente, la gran proporción de los pobres del mundo que viven de la agricultura es lo que hace que este sea un área interesante para explorar. Este documento examina específicamente los modelos de negocios inclusivos que incorporan a los pequeños agricultores como proveedores dentro de la cadena de suministro de las empresas transnacionales.⁴ En estos casos, las empresas inclusivas conectan a las comunidades de pequeños productores con el mercado global y, por lo tanto, les brindan mayores oportunidades económicas.

1.3 Los beneficios de los negocios inclusivos

Como se describió anteriormente, un negocio inclusivo es un negocio que puede “aportar innovaciones que generen beneficios a la población de bajos ingresos en la que están focalizados” (Jaramillo Martínez 2011, 5). Una empresa con fines lucrativos podría desarrollar un modelo de negocio inclusivo por cualquier cantidad de razones estratégicas. Uno puede suponer que una empresa desea hacer el bien y proporcionar un beneficio a las comunidades de bajos ingresos. Mientras que en algunos casos la empresa

⁴ Tenga en cuenta que el término “pequeño propietario” generalmente se refiere a la cantidad de sub-producción de tierras agrícolas por parte de una familia, aunque la cantidad exacta de tierra en cuestión varía según el país en relación con la productividad de la tierra misma, así como el promedio de la propiedad de la tierra en área (ver Rapsomanikis 2015, 2-3)

pueda tener opciones limitadas dentro de una región por lo que es necesario que esa empresa involucre a los pequeños agricultores en su cadena de suministro. “On the supply side, companies might look to supplement and diversify their supply bases to meet volume targets and reduce risk, or position themselves for long-term cost savings” o mejoró el control de calidad a través de eliminar intermediarios (Gaertner e Ishikaw 2014, 2). Otro beneficio de las estrategias comerciales inclusivas es la posibilidad de que el hecho de hacer negocios en una comunidad podría ayudar en las metas de crecimiento de una zona nueva tanto al obtener el reconocimiento como al aprender más sobre el entorno operativo y competitivo local, así como sobre las preferencias específicas de los clientes potenciales (Jaramillo Martínez 2011, 7). Existen otros efectos positivos como la retención de empleados y la reputación social, los vínculos con el gobierno, y la capacidad de innovación si la empresa está buscando ingresar a un nuevo mercado (Gradl y Knobloc 2009, 9). Es posible que otras empresas busquen también satisfacer las preferencias de los clientes por razones éticas o de salud (Gaertner e Ishikaw 2014, 2).

Por otro lado, la inclusión de pequeños agricultores en la cadena de suministro de una empresa “les generan mayores ingresos, crean empleo y aceleran la transferencia de habilidades” (Jaramillo Martínez 2011, 13). Las empresas inclusivas proporcionan a los pequeños agricultores comprometidos nuevos mercados confiables (Gaertner e Ishikaw 2014, 2). La falta de conexiones con el mercado puede limitar el acceso a compradores potenciales para sus productos, lo que a su vez puede resultar en precios inferiores. Estas limitaciones pueden ser estructural, como un aislamiento geográfico derivado de la falta de carreteras o redes de comunicación (por ejemplo, internet y teléfono). La presencia de un negocio inclusivo puede brindar acceso a un comprador más grande y estable. Además, la presencia de la empresa también puede generar empleo adicional dentro de la misma para la población local junto con la relación de compra con los agricultores locales. Las comunidades de bajos ingresos a menudo tienen una educación y capacidades limitadas, y algunas empresas inclusivas pueden elegir enfrentarla con la asistencia técnica. Las comunidades de bajos ingresos también pueden hacer frente a diversos niveles de exclusiones legales y políticas gracias al crédito financiero de la empresa o al ayuda para obtener documentación sobre la propiedad de la tierra de los agricultores. Se crea un círculo virtuoso, que va más allá de la compra inmediata de bienes por parte de los agricultores. Empresas que usan un modelo de negocio inclusivo ayudan a los agricultores mejorar sus prácticas productivas y eso incrementa la cantidad y la calidad de la cosecha. “Companies then purchase farmers’ crops..., offering markets to which they might not

otherwise have access. As farmers' incomes rise, their families become more food secure and can afford better healthcare, education, and other services that improve their standards of living" (Gaertner e Ishikaw 2014, 6).

Tabla 1
Los beneficios de las empresas inclusivas

Para la empresa	Para los pequeños productores
<ul style="list-style-type: none"> • Expandir y diversificar el suministro • Incrementar el control de calidad y la trazabilidad del producto • Bajar los costos de transacción • Obtener conocimiento sobre el entorno local, incluida la competencia y los clientes potenciales • Mejorar las relaciones con el gobierno y los empleados • Aumentar el reconocimiento de la marca (en términos de la reputación y el alcance) 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar una buena relación de comprador confiable • Recibir un precio justo / más alto por los productos • Obtener acceso a la asistencia técnica • Aumentar la producción → mayores volúmenes de venta • Conseguir asistencia financiera y otra ayuda legal (en algunos casos) • Ampliar las oportunidades de empleo

Fuente: Jaramillo Martínez 2011, Gaertner e Ishikaw 2014

Elaboración: Autora

1.4 Las buenas prácticas de los negocios inclusivos

En las últimas dos décadas, se ha acumulado un conjunto de conocimientos sobre cómo funcionan los modelos de negocios inclusivos. Las organizaciones citadas anteriormente en esta sección que han estado a la vanguardia de la promoción de estrategias inclusivas y han publicado varios casos de estudio y listas de buenas prácticas para el diseño y desarrollo de negocios inclusivos. Las recomendaciones derivadas de estos estudios incluyen lo siguiente: esbozar un caso de negocios para persuadir el liderazgo ejecutivo; tomarse el tiempo para conocer la región nuevo mediante la investigación y el desarrollo de relaciones sólidas con la comunidad, incluido asignar el personal de la empresa dentro de la región; y asegurar de que la empresa tenga una visión realista del trabajo previsto, se haya comprometido a largo plazo, esté dispuesta a experimentar poco a poco y esté lista para adaptarse a lo largo del tiempo. Estas prácticas se resumen a continuación.

1.4.1 Construya un caso de negocios sólido y gana el apoyo ejecutivo

Las iniciativas inclusivas necesitan una conexión clara con el propósito central y las capacidades comerciales de una empresa, en lugar de ser parte de un esfuerzo tangencial de responsabilidad social (Gradl y Knobloc 2009, 7). Debería ser obvio que el apoyo brindado por la alta dirección de la empresa es esencial para el éxito de un esfuerzo empresarial inclusivo como con cualquier otra iniciativa nueva en una empresa (Jaramillo Martínez 2011, 10). “An in-depth analysis that gives a clear picture of the added value and risks for the company has to be performed. The justification should also clearly outline the added non-monetary value for the company in terms of staff retention, [public relations], government ties or research and development” (Gradl and Knobloc 2009, 32). El valor estratégico del esfuerzo debe quedar en claro, ya que las empresas inclusivas requieren recursos y, frecuentemente, llevan a la empresa a áreas desconocidas en términos de nuevas geografías y asociaciones. Como se describirá más adelante, la adquisición de materias primas de los pequeños productores es un modelo que requiere mucho esfuerzo. “[Therefore] to be a good choice, it must give companies a comparative advantage—or at least, not put them at a comparative disadvantage.” (Jenkins et al. 2011, 22). Los líderes de las iniciativas inclusivas deben construir un amplio grupo de aliados dentro de la empresa. “This allows goals and successes to be effectively communicated, synergies to be exploited and even existing project experiences to be put to good use” (Gradl and Knobloc 2009, 32). Esto resalta una tensión clave presente en un negocio inclusivo: la cuestión de si los objetivos de generar ganancias y crear valor social pueden coexistir. Si una iniciativa inclusiva no se percibe como crucial para la supervivencia de la empresa, puede disolverse fácilmente cuando varía los tiempos (Márques, Reficco y Berger 2010, 298). El equipo de investigación de SEKN descubrió que la cultura de la empresa patrocinadora tiene un gran impacto en la longevidad y profundidad de cualquier iniciativa inclusiva. “Unless engaging [low-income communities as suppliers] becomes truly internalized as a core component of what the company is meant to do, the chance that these projects can move beyond the pilot stage appear unlikely” (297).

1.4.2 Profundiza su conocimiento de y presencia en la región

Lanzar un negocio inclusivo requiere un conjunto diverso de habilidades. “An interdisciplinary team that includes experts in marketing and supply chain management,

in product and business development and in local conditions. It may even include external experts such as anthropologists or staff from development organizations” (33). La competencia intercultural, tanto en términos de entender el contexto local y la cultura, como la capacidad de trabajar bien con los demás, es de importancia crítica. Una apertura a la innovación también ayuda, ya que puede haber muchas formas en que la nueva empresa se desvíe de "business as usual."

Una vez formado, este equipo interdepartamental y culturalmente competente debe comenzar tratando de comprender las necesidades y los desafíos de la comunidad. Las buenas intenciones nunca deben sustituir la investigación real, porque impiden que las empresas comprendan verdaderamente a los proveedores y obstaculizan el éxito de la empresa (Jenkins et al. 2011, 4). “Es importante que las empresas entiendan la realidad económica, social y cultural de las comunidades de bajos ingresos, cuyo objetivo principal no necesariamente es el de maximizar sus ingresos, sino el de minimizar sus riesgos” (Jaramillo Martínez 2011, 10). La investigación podría ir tan lejos como la recopilación de datos sociodemográficos, así como encuestas de satisfacción y aspiraciones con el fin de adaptar las estrategias de participación y crear un ciclo de aprendizaje continuo (Gaertner e Ishikaw 2014, 14). Otra crítica reconocida del concepto de negocio inclusivo es la capacidad limitada de un negocio externo, a menudo con gerentes más ricos y educados, para entender verdaderamente las necesidades, deseos, metas y valores de la comunidad (Márquez, Reficco y Berger 2010, 315).

Sin embargo, ninguna cantidad de investigación puede tomar el lugar de construir relaciones locales fuertes. “New businesses should be developed in close consultation with the target group and other local experts to overcome inadequate market knowledge and experience” (Gradl and Knobloc 2009, 30). Las empresas inclusivas dependen mucho de las relaciones interpersonales y se requiere un esfuerzo significativo para convertir a los pequeños agricultores en proveedores productivos y confiables (Jenkins et al., 2011, 4). Además de trabajar directamente con los agricultores para que una empresa planifique participar en su cadena de suministro, es necesario asegurar la participación de los líderes comunitarios para obtener un amplio respaldo para el trabajo (Jaramillo Martínez 2011, 10). De manera similar al apoyo de los ejecutivos de la empresa, los líderes locales pueden potencialmente arruinar una iniciativa si se oponen al plan. Además del trabajo realizado para ganar comprensión y generar confianza, parte de la literatura y las recomendaciones de los profesionales sobre el ámbito sugieren que las empresas inclusivas hacen posible que los proveedores también puedan invertir en la iniciativa para fomentar un sentido de

equilibrio y apropiación (Jenkins et al. 2011, 4). Existe una compensación entre la eficiencia percibida de actuar solo con un alto nivel de control de una iniciativa contra un enfoque más abierto que involucra a actores externos (Márquez, Reficco y Berger 2010, 313).

“Companies must have or be willing to build a significant local presence, including infrastructure, staff, and systems, and they must have a relatively long-term commitment to the market” (4). Dada la importancia de comprender el contexto y construir relaciones locales, es difícil imaginar que sea capaz de hacerlo con cualquier nivel de profundidad y mantenerlos en el tiempo sin una presencia local. Las alianzas sólidas son fundamentales y las empresas deberían crear y contar con sus propias estructuras locales, ya sean oficinas filiales o sucursales (Gradl y Knobloc 2009, 33). Esto demuestra el compromiso a largo plazo de la empresa con la comunidad local, que a su vez genera confianza.

1.4.3 Comience desde lo pequeño, sea flexible, piense a largo plazo

Al igual que con cualquier iniciativa nueva, es aconsejable no intentar demasiado a la vez. Por ejemplo, escoge un centro urbano o un mercado regional ya desarrollado, comenzando quizás con una sola geografía. Del mismo modo, es mejor evitar trabajar al principio con las poblaciones de proveedores más difíciles y, en su lugar, elegir unas cooperativas de productores en la cadena de suministro para comenzar (33). Esto permite que la empresa pruebe el modelo con organizaciones que ya han demostrado competencias de gestión y puede ayudar a proporcionar una conexión con los pequeños agricultores de la región a través de su función como agregadores. Otra opción es trabajar con los pequeños agricultores como una sola fuente de suministro entre otros proveedores dentro de una región para diversificar el riesgo. Esto también puede permitir una economía de escala, creando sistemas estables en los que más pequeños agricultores puedan integrarse más adelante. Esto también puede servir para subsidiar el trabajo que se lleva a cabo con comunidades de bajos ingresos.

Los modelos de negocios inclusivos pueden iniciarse dentro del departamento de Investigación y Desarrollo de una organización o dentro del desarrollo empresarial. Las unidades empresariales que están acostumbradas a aprender haciendo o sirviendo como campo de prueba para nuevas estrategias tienen un margen de acción adicional dentro del ámbito de la administración para no tener la solución precisa desde el principio y

continuar ajustando con el tiempo y a veces benefician de subsidios internos (33). “[Corporate Social Responsibility and Sustainability] departments are often home to inclusive business projects until they have reached the point where they can be incorporated into the standard business workflows. They thus serve as ‘test labs’ for business solutions to social challenges” (32).

"The entire implementation process, including a successful pilot test, often requires a much longer time frame and more flexibility in terms of financing and project planning because so many new factors are involved" (30). La desafortunada realidad es que muy pocas empresas que patrocinan iniciativas de negocios inclusivos han podido generar ganancias a través de estos esfuerzos o ver cómo alcanzan escala en el tiempo (Márquez, Reficco y Berger, 2010, 296). Vale la pena anticipar demoras y prever costos, entonces aportan los fondos necesarios para hacer frente a un escenario peor que lo ideal. “Incorporate uncertainties and risks into the business plan from the outset” (Gradl and Knobloc 2009, 47). La investigación ha demostrado que incluso las iniciativas mejor diseñadas requieren una iteración y un largo período de desarrollo (Márquez, Reficco y Berger 2010, 296).

2. La oportunidad de crecimiento en el sector del cacao en Nicaragua

El enfoque en los pequeños agricultores que se incorporan como proveedores dentro de modelos de negocios inclusivos es de un interés particular dado el número de agricultores de bajos ingresos a nivel mundial, así como dentro de Nicaragua. En el pasado, los proyectos de desarrollo han sido acusados de descuidar la difícil situación de los agricultores y de alguna manera provocar un éxodo rural. Además, los agronegocios han afectado negativamente a los pequeños agricultores ya que no pueden competir.⁵ Una gran parte de la economía de Nicaragua se basa en la agricultura. Muchos agricultores son pobres y carecen de la educación necesaria, lo que ha llevado a una baja productividad y una gestión de riesgos deficiente. Los agricultores pueden no tener otra opción que vender sus productos a intermediarios a precios inferiores por falta de información de mercado y de acceso a compradores alternativos. Esto los convierte en un segmento particularmente valioso para asociarse en términos de negocios inclusivos.

⁵ Específicamente, en el caso típico en el que los pequeños agricultores se mantienen al margen como "competidores" de la agroindustria en lugar de ser incluidos en la cadena de suministro como parte de una estrategia de negocios más grande.

Hay varios factores globales y locales que hacen que el cacao sea un cultivo prometedor para Nicaragua, así como para los pequeños agricultores. Estos factores incluyen: abundante tierra, genética interesante (cacao), aumento de la demanda mundial, cambio climático, beneficios ambientales, diversificación de riesgos y mejoras en el flujo de caja. Esta sección analizará la oportunidad de crecimiento en el sector del cacao, los desafíos que enfrentan los productores de cacao, así como los beneficios potenciales que las empresas pueden brindar a los agricultores a través de prácticas inclusivas que también pueden fomentar el crecimiento y la innovación en el sector del cacao.

2.1 El sector agrícola en Nicaragua

En Nicaragua, el 42 por ciento de la tierra está dedicada a la agricultura (FAOSTAT n.d., “Country profile: Nicaragua.”). Los principales productos para la exportación incluyen café, azúcar, ganado, cacahuetes, tabaco y plátanos (Banco Mundial y CIAT 2015, 3). Las granjas familiares representan el 98 por ciento de todos los productores en el país, representando el 89 por ciento de toda la producción agrícola en Nicaragua. La mayoría de las familias que viven en la pobreza en Nicaragua se encuentran en áreas rurales y obtienen sus ingresos de la agricultura (World Bank Group 2015b, 25). Más del 40 por ciento de las familias de agricultores se consideran de subsistencia, lo que significa que apenas pueden mantenerse a sí mismos únicamente a través de la agricultura (46). Como en muchos países en desarrollo, Nicaragua enfrenta desafíos debido al cambio climático que impactan negativamente a los agricultores (Banco Mundial y CIAT 2015, 1). Las familias agricultoras también enfrentan problemas de inseguridad alimentaria debido a ingresos bajos e inestables, dedicando el cultivo a la venta en lugar de su propio consumo, desafíos ambientales y enfermedades de los cultivos (Renton 2014).

El café ha sido la exportación agrícola dominante de Nicaragua desde fines del siglo XIX. En 2015, Nicaragua exportó 114,372 toneladas (\$ 392.6M) de granos de café crudo y 983 toneladas (\$ 4M USD) de granos de café tostados (UNDATA 2018, “Country statistics”). “Nearly a third of [Nicaragua’s] working population, about 750,000 people, depend on coffee directly or indirectly for a living” (Renton 2014). Si bien el café ha sido un elemento básico de la economía desde hace mucho tiempo, su futuro está en riesgo debido a las fluctuaciones de los precios, las enfermedades agrícolas que afectan a los cultivos, y el cambio climático. El precio del café ha ido disminuyendo constantemente en los últimos años, alcanzando un punto bajo en 2013 (NASDAQ 2018, “Latest Price &

Chart for Coffee”). Esto tiene el mayor impacto sobre los pequeños agricultores que dependen de los ingresos de su cosecha de café y es posible que no puedan soportar una sola mala temporada. Los problemas recientes con la enfermedad denominada "la roya" hacen que los agricultores busquen diversificar su riesgo, ya que pueden eliminar toda una cosecha para del año, como sucedió en muchas áreas en 2012 y 2013 (Avelino et al. 2015, 306-307). Además, de acuerdo con el Índice Global de Riesgo Climático 2013, Nicaragua estará entre los países más afectados por el cambio climático. Los cambios en el clima no son una buena previsión para las plantas de café y han propagado de la roya. La cosecha de café de 2014 disminuyó en un 50 por ciento (Renton 2014). “The Nicaraguan government... has predicted that, because of falling rainfall and rising temperatures, by 2050 80% of its current coffee growing areas will no longer be usable” (Renton 2014).

2.2 Contexto sobre el mercado cacaotero nicaragüense

Sin embargo, las mismas condiciones que hacen que el café sea un desafío favorece el cacao y por lo que la producción y las exportaciones de cacao han aumentado en los últimos años. El cultivo del cacao está dominado por pequeños agricultores; de los aproximadamente 10.500 productores de cacao en Nicaragua, el 98 por ciento tiene menos de 3.5 hectáreas en producción (González Álvarez 2016).⁶ El área total de la tierra cultivando cacao ha estado aumentando constantemente durante los últimos años junto con aumentos en la producción y el rendimiento (FAOSTAT n.d., "Country profile: Nicaragua"). Del cacao producido, aproximadamente el 60 por ciento es "cacao fino" de calidad exportable para el mercado mundial (Martorell 2014, entrevista personal, ver Anexo I). Aproximadamente el 50 por ciento del cacao nicaragüense (por volumen) se consume a nivel nacional y el 50 por ciento se exporta internacionalmente (Martorell 2014, entrevista personal, ver Anexo I). En 2010, el 62.3 por ciento de las exportaciones se destinaron a Centroamérica, el 37.3 por ciento a Europa y el 0.3 por ciento a América del Norte; el cacao de alta calidad se exporta a Europa y los Estados Unidos, mientras que

⁶ Según la FAO, el 50 por ciento de los agricultores nicaragüenses tienen menos de 35 hectáreas de tierras agrícolas, el umbral que consideran viable para ser considerado una granja mediana en el contexto del país (Rapsomanikis 2015, 3)

el cacao de menor calidad y no fermentado (o "rojo") se envía a El Salvador, Guatemala, Honduras y Costa Rica. (Navarro 2014, entrevista personal, ver Anexo I).⁷

2.3 ¿Porque el enfoque en el sector de cacao?

La demanda mundial del cacao está aumentando a medida que los países de mercados emergentes consumen más chocolate, lo que lleva a millones de nuevos consumidores de clase media de este bien "de lujo". El gasto del consumidor ha seguido aumentando con la recuperación económica mundial. La demanda está superando a la oferta y se prevé un déficit persistente del cacao hasta 2020 (Leissle 2018, 178). Por lo tanto, los expertos de organizaciones como la Organización Internacional del Cacao (ICCO) creen que el precio del cacao permanecerá estable y puede continuar aumentando constantemente. Las tendencias en el consumo de chocolate están cambiando hacia productos de gama más alta (chocolate fino, oscuro, orgánico, de origen único) en los Estados Unidos y Europa (Leissle 2018, 9-10). Estos dos mercados representan el 58 por ciento y el 20 por ciento de las importaciones mundiales de cacao y dominan el consumo, por lo que sus gustos tienen un gran impacto en el mercado mundial (ICCO 2012, 20-25). Además, la reciente polémica relacionada con las prácticas ambientales y laborales en los países africanos productores de cacao tiene consumidores y fabricantes que buscan fuentes alternativas de chocolate "ético" (Leissle 2018, 18). Nicaragua muestra un gran potencial para satisfacer la demanda de cacao de mayor calidad. Dada a la genética superior de la variedad criolla local de cacao (conocida por su sabor), así como al aumento en la producción de granos orgánicos, Nicaragua fue designada como una fuente de granos finos por ICCO, una distinción compartida solo por diez otros países en el mundo. Por otra parte, el país no ha sido implicado por la controversia en torno a las prácticas laborales que se han visto en África Occidental, proporcionando un borrón y cuenta nueva para aquellos que buscan suministros de cacao para atraer a los consumidores "conscientes" (Leissle 2018, 18-19).

Las predicciones sobre los impactos del cambio climático favorecen la producción de cacao en Nicaragua, mientras que otros países productores de cacao pueden ver cambios que afectan negativamente al cultivo. Además, los cambios en el clima de Nicaragua han sido perjudiciales para la producción de café. El cultivo de cacao puede

⁷ Vea el Anexo VI para la comparación reciente de volúmenes y valores.

ser beneficioso para el medio ambiente; la práctica del cultivo “shade grown” deje el bosque intacto. Además, el cultivo se puede usar dentro de un sistema de agroforestería con otros cultivos que crecen tanto arriba como abajo de los árboles de cacao (por ejemplo, maderas duras arriba, café o abejas más abajo). Esta técnica de cultivo protege aún más las tierras de los agricultores, lo que desalienta la propagación de plagas que causan rápidos daños dentro de un monocultivo. Como cultivo tradicional de importancia secundaria para la mayoría de los agricultores en el país, el cacao se ha cultivado como orgánico por defecto, ya que no se trata con fertilizantes sintéticos agresivos y dañinos para el medio ambiente.

Otros factores han influido en el cambio hacia un mayor cultivo de cacao en Nicaragua, además del aumento en la demanda y el cambio climático. En primer lugar, la expansión de la producción de cacao ha servido para que los agricultores diversifiquen sus riesgos, ya que los cultivos de café se vieron afectados por las enfermedades y los precios internacionales del café fluctuaron. A diferencia del café, el cacao produce una cosecha continua durante todo el año, con dos picos en el ciclo de cosecha (Dand 1993 y Tellerial y Brenes 2018, entrevista personal, véase el Anexo I). Por lo tanto, proporciona un flujo de efectivo casi constante, en comparación con el ingreso anual obtenido a través de la cosecha única de café.

Dados los factores descritos anteriormente, existe interés en desarrollar el sector del cacao en Nicaragua. El gobierno nicaragüense cree que el área total para la producción potencial de cacao es de 350,000 hectáreas, lo que sería un aumento exponencial de la siembra actual.⁸ El Ministerio de Economía, Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa estableció varias metas para el crecimiento en el sector para 2022: 60,000 familias que cultivan cacao, 28 millones de toneladas de producción, rendimiento de aproximadamente media tonelada por hectárea, un aumento adicional de 40 por ciento. El creciente interés de compradores internacionales y organizaciones filantrópicas atrajo inversiones y donaciones para apoyar el desarrollo del sector. En los últimos 10 años, el Banco Mundial ha proporcionado aproximadamente \$7 millones de dólares en ayuda, así como agencias de Austria, España y Alemania para apoyar proyectos relacionados con el cacao (AIDDATA n.d., Nicaragua cocoa).

Sin embargo, este entusiasmo no es completamente nuevo. Como se señaló en el capítulo anterior, a principios de la década de 1990 muchas ONGs llegaron a Nicaragua

⁸ Se estima que 1.9 millones de hectáreas son adecuadas para la producción de cacao en el país, pero solo 11,000 hectáreas fueron plantadas con árboles de cacao como se indica en (Nieburg 2014)

después del cambio de gobierno. A lo largo de los años, los proyectos que promovieron la producción de cacao llevaron a la plantación de varios miles de hectáreas y se favorecieron la variedad conocida por su resistencia a las enfermedades con respecto al Criollo nativo (Cacao Bisiesto n., Cacao en Nicaragua). Sin embargo, se puso poco énfasis en la calidad del procesamiento poscosecha, opciones viables de comercialización para los productores o en empresas establecidas que se centraban en exportar cacao fuera de la región, por lo que el sector no prosperó (Cacao in Nicaragua). Las últimas dos décadas han visto crecimiento en el sector; desafortunadamente, aún existen muchos desafíos que deben abordarse para que el cacao alcance su potencial económico para la mejora del país y los pequeños agricultores.

2.4 Los desafíos y necesidades de los pequeños productores

“There are more than a billion people [across the world] who run their own farm or business, but most of them do this because they have no other options. Most of them manage to do this well enough to survive, but without the talent, the skills, or the appetite for risk needed to turn these small businesses into really successful enterprises” (Banerjee and Duflo 2012, 233). Los pequeños productores de cacao en Nicaragua enfrentan diversos desafíos que afectan su confiabilidad como proveedores de empresas de chocolate. Los agricultores deben ser capaces de producir un volumen específico y una calidad de cacao que cumplan con los estándares del comprador. El cacao todavía se considera bastante novedoso en Nicaragua y, por lo general, no es la cosecha principal del agricultor. Las cooperativas específicas de cacao en Nicaragua son relativamente jóvenes. Dado el pequeño volumen de producción de los agricultores individuales, las cooperativas actúan como agregadores, recogiendo de las zonas rurales y operando como puntos centrales de contacto para los compradores. Estas organizaciones y sus socios necesitan apoyo en varias áreas para fortalecer el conocimiento de negocio y aumentar la producción, incluida la asistencia con la gestión de la organización, así como mejoras de calidad en las actividades de producción y poscosecha, como se describe en la tabla a continuación.

Tabla 2

Áreas de asistencia técnica necesaria para los agricultores

Gestión	Una falta general de planificación estratégica; no hay un plan establecido para avanzar hacia objetivos de crecimiento; carecen de un plan de acción específico para encontrar y conectarse con el mercado y/o compradores
	Débil gestión financiera; no tiene información contable real para respaldar solicitudes de fondos; falta de estados financieros, específicamente flujo de efectivo; no tiene personal capacitado en las áreas financieras necesarias para completar una solicitud de préstamo
	Inexperiencia con el crédito; la cultura de las donaciones y los subsidios significa que las organizaciones no están acostumbradas a ser eficientes y responsables con el dinero que reciben
	La cultura cooperativa es débil debido a la imposición histórica del sistema por parte del gobierno; administración y gobierno débiles; necesita ayuda para ejecutar sus organizaciones más como un negocio
	Desafíos de comunicación; la falta de conexiones telefónicas y/o internet y poco personal que habla inglés dificulta la conexión con compradores potenciales
Producción	Falta de eficiencia en la producción debido a la naturaleza secundaria del cultivo y la falta de insumos que conducen a bajos rendimientos
	Desafíos de manejo de enfermedades; tratar con la peste y/o moho requiere conocimiento técnico y vigilancia constante
Poscosecha calidad	La fermentación de alta calidad es difícil a bajos volúmenes; variedad de estándares de fermentación según la preferencia del comprador
	Desconexión entre los agricultores y el producto final de la falta de cultura de consumo de chocolate; tiene un impacto negativo en la calidad debido a la falta de comprensión del producto final

Fuente: Contenido de la entrevista agregada 2014 y 2018 (ver Anexo I)

Elaboración: Autora

Además de la asistencia técnica, se requiere financiación para implementar estas prácticas y llevar a cabo planes de crecimiento. “Smallholder farmers generally lack financial reserves... to buy seeds and other inputs, hire laborers, and get their produce to market at the harvest before they ultimately get paid” (Jenkins et al. 2011, 22). Como me comentó un agricultor, “una cosa es aprender y otra tener los recursos para aplicar el aprendizaje” (Lira y Lopez 2014, entrevista personal, ver Anexo I). La mayoría de las cooperativas carecen de fondos internos de crédito para otorgar pequeños préstamos a sus productores. En muchos casos los agricultores no tienen acceso a otras fuentes de microcréditos, lo que limita la capacidad de los agricultores de mejorar su proceso de producción para aumentar la calidad y el rendimiento de los cultivos. Es necesario que los préstamos a corto plazo respalden los costos inmediatos de producción, así como los préstamos a largo plazo para la infraestructura (por ejemplo, instalaciones de fermentación, instalaciones de secado e instalaciones de procesamiento: para la masa del cacao, el licor de cacao, el cacao en polvo, la manteca de cacao, y el chocolate en tableta).

2.5 ¿Como podrían ayudar una empresa inclusiva al desarrollo del sector y a los pequeños productores?

Las empresas inclusivas que buscan obtener recursos de los pequeños agricultores pueden desempeñar un rol importante al abordar los desafíos descritos anteriormente, que incluyen: la agregación de proveedores, la mejora de capacidades y la facilitación del acceso a la financiación (Jenkins et al., 2011, 21). La agregación puede reducir los costos de transacción tanto para el productor como para el comprador. Al proporcionar opciones de recolección (por ejemplo, enviar un camión para hacer recogidas a las fincas) o construir un centro de recolección local, los agricultores tienen menos distancia para viajar y pueden tener acceso a las instalaciones de procesamiento. Esto beneficia al comprador que luego se conecta a un punto central. Estos puntos de agregación también pueden proporcionar acceso a la información (ya sea que se comunique desde un punto central o proporcionando servicios de información basados en Internet o móvil en un sitio central). La agregación puede ser liderada por cooperativas locales o por las propias empresas.

“Limited training and lack of access to appropriate inputs make farmers’ crops more vulnerable to pests, diseases, and unfavorable weather conditions, resulting in lower yields than expected” (Gaertner e Ishikaw. 2014, 7). Esto puede mitigarse a través de capacitación sobre el uso efectivo de métodos productivos y facilitando el acceso a mejores factores de producción (Gradl y Knobloc 2009, 77). Las empresas pueden ayudar a facilitar el acceso a los insumos a través de la compra a granel, la venta de insumos con un descuento o al costo, o incluso regalando ciertos insumos. Los puntos de agregación central también pueden servir como puntos de control de calidad y ubicaciones regionales de capacitación. El fomento de la capacidad con los agricultores puede adoptar diversas formas, incluido el envío de agentes a proporcionar asesoramiento a los agricultores, establecer escuelas de campo con un plan de estudios periódico sobre técnicas agrícolas o establecer granjas de demostración. Educar a los agricultores sobre los últimos métodos de cultivo, en lugar de confiar en el conocimiento familiar que se ha transmitido. En un negocio inclusivo, la asistencia técnica se considera un signo de compromiso de la empresa" (Gradl y Jenkin 2011, 17).

“[The] lack of access to financing means farmers are often unable to invest in modern equipment, pay laborers, and transport their produce safely to market” (Gaertner e Ishikaw 2014, 7). Los servicios financieros (por la propia empresa o mediante el

financiamiento de terceros) pueden tomar muchas formas, incluyendo: crédito para compras de insumos, préstamos en efectivo, anticipos para futuras compras de cultivos o préstamos de inversión de capital. Además, los productos financieros, como los seguros de cultivos y propiedades, facilitan la gestión del riesgo (Gradl y Knobloc 2009, 77). Estos mecanismos de apoyo sirven a los mejores intereses de la empresa al tiempo que demuestran un compromiso con la comunidad de una manera que puede generar lealtad.

3. Análisis de un caso de estudio de empresa inclusive en el sector cacaotero nicaragüense

Dado lo que sabemos de las secciones anteriores, ¿qué podemos aprender al observar un caso específico de una empresa involucrada en prácticas comerciales inclusivas dentro del sector del cacao en Nicaragua? ¿Cómo se ha involucrado una empresa individual con pequeños agricultores y llevado a cabo estrategias comerciales inclusivas en su cadena de suministro de cacao? ¿Qué se puede aprender comparando su experiencia con las mejoras prácticas expuestas por teóricos? ¿De qué manera este ejemplo nos ayuda a comprender cómo los modelos de negocios inclusivos pueden cumplir con los principios del marco de capacidad de Sen mientras se reconocen las trampas de los proyectos de desarrollo del pasado? ¿Qué impacto han tenido estos esfuerzos hasta hoy en las comunidades agrícolas locales? En la siguiente sección, se analiza el caso de las prácticas comerciales inclusivas de Ritter Sport en Nicaragua que intenta responder estas preguntas. Ver el Anexo IV para el estudio de caso completo que describe el modelo de negocio inclusivo de Ritter Sport.

3.1 El motivo de la elección del caso de estudio

Ritter Sport es a la vez la empresa más grande e importante que opera en el sector cacaotero nicaragüense basada en el volumen de compra de granos. La empresa alemana estableció sus operaciones en el país en 1990. Abrió un centro de recolección y procesamiento en Matagalpa en 2008 y comenzó a operar su propia plantación de cacao en La Rama en 2014. Ritter Sport tiene una facturación anual de millones de dólares en Nicaragua. Ha creado valor sostenible en Nicaragua buscando una oportunidad para aumentar su suministro de una manera respetuosa con el medio ambiente que involucre a los interesados externos de una manera significativa (en este caso, los pequeños

productores de cacao) (Hart 2010, 60). Si bien había otras empresas que trabajaban en el sector del cacao en Nicaragua que estaban implementando estrategias comerciales inclusivas de algún tipo, se eligió a Ritter Sport por el tiempo que su modelo ha estado en práctica, su poder adquisitivo, la amplitud y profundidad de su compromiso con los pequeños agricultores, y el hecho de que ha encargado una evaluación de impacto independiente de su trabajo. Después de realizar investigaciones y entrevistas sobre las otras empresas resumidas en el Anexo V, se determinó que había una falta de información sobre sus prácticas (y en algunos casos, falta de profundidad), así como evidencia insuficiente del impacto de su trabajo.⁹ Ritter Sport tiene la clara ventaja de ser una empresa familiar, y por eso es capaz de tomar decisiones más rápidamente y utilizar un horizonte a largo plazo, ya que no está sujeta a la presión de los accionistas que buscan rendimientos a corto plazo. Esto permitió a la empresa invertir tiempo y dinero en el diseño e implementación de un modelo de negocios inclusivo y servir como el ancla que catalizó el desarrollo del sector de cacao en Nicaragua.

3.2 Los cánones del negocio inclusivo

A partir de lo que se aprendió a través del estudio de caso de Ritter Sport, ¿qué ha hecho la empresa en términos de cumplir con la definición de un "negocio inclusivo" y seguir las mejores prácticas recomendadas por la literatura? La empresa parece mantener los principios de los negocios inclusivos descritos anteriormente en términos de las aspiraciones, el diseño y el grado de profundidad de la iniciativa. Primero, Ritter Sport ha desarrollado un modelo que es parte de su negocio principal de producir chocolate, obteniendo granos de cacao nicaragüense como una nueva fuente en su cadena de suministro global. Si bien este origen ha demostrado ser la fuente más costosa en la cadena de suministro de Ritter Sport, esta rama del negocio aún ha estado sujeta a un análisis de rentabilidad regular y el alto precio puede justificarse por la alta calidad combinada con la certificación orgánica.

En segundo lugar, la empresa ha incorporado intencionalmente a las comunidades de bajos ingresos en su modelo de negocio, integrando a los pequeños agricultores en su cadena de suministro como principales proveedores de materias primas. A través de esta decisión, los pequeños agricultores se han conectado al mercado mundial de cacao fino,

⁹ En el Apéndice V se puede encontrar información básica sobre las otras empresas estudiadas como parte de la investigación para esta tesis.

ampliando sus opciones (más allá de vender a los intermediarios locales en el mercado de baja calidad). El enfoque de Ritter Sport en los granos certificados de alta calidad y los incentivos de precios asociados también han cambiado la mezcla de producción hacia un producto de mayor valor y han estimulado los aumentos de volumen.

Finalmente, Ritter Sport ha sido intencional en el diseño de un modelo que proporciona beneficios sociales y ambientales. El objetivo inicial de Ritter Sport era enfocarse en el medio ambiente, apoyando las técnicas agroforestales y la conversión de antiguas tierras de pastoreo. A los agricultores se les enseñan técnicas agroforestales a través de algunos de los programas de asistencia proporcionados por la iniciativa, aunque algunos dudan de que los mismos agricultores experimenten un beneficio tangible de estos cambios (Laube 2018, entrevista personal, véase el Anexo I). La empresa involucró a los pequeños agricultores con el objetivo de mejorar sus medios de subsistencia generando ingresos más altos y estables a través de aumentos en la producción por medio de la asistencia técnica y el financiamiento. Además, el crecimiento de la huella local de la empresa y el apoyo a las cooperativas en la región también ha traído beneficios de infraestructura adicionales al provocar el aumento en el número de cooperativas en la región, y al proporcionar financiamiento para promover la inversión (como centros de recolección e instalaciones de secado). “Producing in rather than extracting wealth from... communities [is] the guiding principle” (Hart 2010, 185). El modelo de negocio enfocado en los agricultores en Nicaragua ha buscado oportunidades de “win-win” entre la empresa y la comunidad.

3.3 Como sigue las buenas practicas

El modelo de negocio inclusivo de Ritter Sport se beneficia del apoyo de los ejecutivos y un sólido argumento comercial. La operación nicaragüense continúa teniendo un compromiso al más alto nivel de la empresa, específicamente de uno de los miembros de la familia fundadora. Se incluye un compromiso social en la declaración de la misión de la empresa. “Each individual Managing Director and Advisory Board member ‘champions’ one or more of the nine central sustainability-related subject areas” (Ritter Sport 2017, 14). Por lo tanto, los esfuerzos como esta iniciativa inclusiva en Nicaragua no son proyectos impulsados de una sola persona, y por eso es más probable que continúen a lo largo del tiempo. Además del compromiso ambiental personal de los propietarios de Ritter Sport, hubo claras razones comerciales para apoyar la operación en

Nicaragua, que incluyen: acceso a materias primas de alta calidad, refuerzo de la identidad de marca y reputación en respuesta a la preocupación del consumidor sobre el medio ambiente y el trabajo infantil, así como la mitigación de riesgos, en términos de suministro garantizado y diversificación geográfica. Como se señaló anteriormente, hay evidencia de que la empresa ha realizado un análisis continuo de la iniciativa, a fin de determinar si el modelo de negocio inclusivo aún tiene sentido desde el punto de vista económico.

La teoría recomienda que las empresas se inserten en la comunidad de una manera que se vuelvan “indígenas” en los lugares en los que operan un negocio inclusivo (Hart 2010, 21). Está claro que Ritter Sport siguió el consejo de profundizar su presencia en la región. La empresa comenzó su trabajo en el país al asociarse con una ONG local y desde entonces ha establecido una relación de trabajo con todas las organizaciones principales que trabajan en el sector del cacao. La empresa cuenta con personal local dedicado en sus instalaciones en Matagalpa y La Rama. A través de su trabajo, la empresa ha sido capaz de beneficiarse el talento local, crear oportunidades de empleo y desarrollar capacidades en la comunidad (51). La mayoría del personal fue contratado localmente y varios han sido promovidos a lo largo del tiempo, por ejemplo, de empaquetadores a supervisores de control de calidad (Rizo 2018, entrevista personal, ver Anexo I). Las inversiones de Ritter Sport en la creación de capacidad de gestión para las cooperativas de cacao también muestran su compromiso de desarrollar capital humano local. Ritter Sport trabaja con pequeños agricultores a través de las cooperativas agrícolas. Su personal tiene reuniones regulares con los socios agricultores para mantener una comunicación abierta, que incluye llamadas telefónicas dos veces al mes y reuniones trimestrales en persona. Esto crea un ciclo de aprendizaje constante, que permite a la empresa comprender la perspectiva local, el impacto de su modelo operativo y sus políticas, y deja espacio para el ajuste a lo largo del camino.

Ritter Sport ha seguido el consejo de los expertos para comenzar poco a poco a ser flexible y pensar a largo plazo. El modelo de negocio inclusivo en operación hoy en día es el resultado de un trabajo que comenzó en 1990 como un pequeño proyecto con una ONG local que atraía a más de 100 agricultores. Ha crecido con el tiempo y Ritter Sport ha ajustado el modelo en el camino. La empresa ha mantenido la flexibilidad en su modelo, haciendo varios ajustes a las políticas en respuesta a los comentarios de la comunidad, por ejemplo, alargando el horizonte de tiempo para la conversión a la

certificación UTZ.¹⁰ En su sitio web, Ritter Sport enfatiza su preferencia por estrategias a largo plazo y un estilo de "pensamiento generacional responsable" como núcleo de su forma de trabajar (Ritter Sport 2017, 12). Después de más de 25 años de trabajar en Nicaragua, la empresa no tiene intención de irse, mantiene su relación actual de compra con los pequeños agricultores en el futuro. La nueva plantación en La Rama es una prueba de su inversión continua en ser una parte central del sector del cacao en Nicaragua.

3.4 Los desafíos del pasado

En términos de repetir los problemas de los esfuerzos de desarrollo anteriores identificados en el Capítulo Uno, el modelo de negocio inclusivo de Ritter Sport ha logrado evitar muchos de los obstáculos de los proyectos de desarrollo convencionales. Al elegir trabajar con pequeños agricultores en las áreas menos desarrolladas de Nicaragua, el modelo comercial de Ritter Sport ayuda a las comunidades a mantener su estilo de vida tradicional. Ha aumentado las oportunidades de obtener un ingreso estable y ha atraído la atención en la región, lo que ha resultado en algunas inversiones de infraestructura por parte del gobierno (además de las realizadas por la propia empresa). En lugar de confiar en expertos externos, Ritter Sport se basa en la experiencia local, asociándose con ONGs en la región en cada paso. Las discusiones con los representantes de la empresa revelan que no tienen expectativas idealistas de poder "resolver" el problema de la pobreza local, sino que consideran su negocio como un componente de una solución a un problema que debe abordarse en varios niveles en todo un sistema. Su propio modelo de negocio inclusivo no se concibió como una solución técnica única, sino que es multifacética. El enfoque de la empresa tiene múltiples componentes (por ejemplo, precios más altos, contratos de compra estables, asistencia técnica para los agricultores, creación de capacidad de gestión, inversión en infraestructura y provisión de crédito) que desempeñan un rol en el fortalecimiento de todo el ecosistema. De esta manera, la empresa también evitó enfocarse demasiado en los ingresos como la única medida de desarrollo, sino que más bien ha incorporado los objetivos ambientales y de capital humano desde el principio. Lo que es más importante, la empresa ha demostrado su voluntad de cambiar de rumbo frente a los comentarios sobre posibles daños a las comunidades que podrían derivarse de los nuevos cambios de política.

¹⁰ En el Apéndice V se puede encontrar información básica sobre las otras empresas estudiadas como parte de la investigación para esta tesis.

Es posible que al principio Ritter Sport creyera que su trabajo en Nicaragua seguiría un proceso lineal. Sin embargo, como se demostró en otra parte, " El ritmo en que las comunidades adquieren las capacidades requeridas, muchas veces es más lento" de lo esperado (Jaramillo Martínez 2011, 1). La empresa ha demostrado paciencia frente a importantes contratiempos con algunas de las cooperativas de cacao, incluidos aumentos de producción más lentos de lo esperado, incumplimiento de los volúmenes de ventas contratados e incluso mala administración financiera por parte de una de las cooperativas. A pesar del progreso más lento de lo esperado, la empresa continúa dedicando tiempo a trabajar con la comunidad a través de una estrategia inclusiva. Algunos de estos problemas pueden deberse a una falta de aprecio por la historia del sistema cooperativo del país, pero parece que la comprensión del contexto local y el impacto de la política y la cultura se han arraigado con el tiempo. La investigación y las entrevistas involucradas en esta tesis no descubrieron otros aspectos del modelo problemáticos presentes en proyectos de desarrollo tradicionales del pasado resaltados en el Capítulo uno.

3.5 Los ideales de Sen

Como explicó en el Capítulo Uno, Sen crea que "[we should] assess the requirements of development in terms of removing the unfreedoms from which the members of society may suffer" (Sen 1999, 33). "Economic freedom just means unrestricted rights to produce, buy and sell" (Easterly 2006, 72). La libertad se define como "'a situation in which society has at its disposal a variety of alternatives from which to satisfy its wants and individuals enjoy real choices according to their preferences" (Todaro y Smith, 2014, 22). En este estudio de caso, la expansión de la libertad se demuestra a través de una subida en los ingresos por precios más altos y el crecimiento del mercado del cacao, lo que brinda opciones adicionales de dónde los agricultores pueden vender sus granos de cacao.

El modelo inclusivo de Ritter Sport ha servido para aumentar las opciones disponibles para los agricultores locales, en términos de crear un mercado en el que puedan vender sus granos de cacao. Previamente los agricultores solo pudieron venderles a los intermediarios a un precio que reflejaba el mercado local de baja calidad. Tampoco otros agricultores tenían acceso al mercado rentable antes del crecimiento de la red regional de cooperativas que se formaron en torno a la necesidad de satisfacer la demanda

creada por el nivel de compra de la empresa alemana. Los agricultores ahora tienen un mercado más grande y con mejores precios para vender sus granos. Con la maduración del mercado local de cacao y el reconocimiento que Nicaragua está recibiendo a nivel mundial por sus granos de alta calidad, más compradores ingresarán al mercado y continuarán expandiendo esas opciones.

Además, los agricultores no están obligados a vender a Ritter Sport, ya que no están sujetos a contratos que restringen el destino de su cosecha. Este no es el caso de otro comprador local que originalmente fue considerado y luego rechazado como un posible ejemplo de negocios inclusivos para destacar. Los agricultores ahora tienen un mercado más grande y mejor precio en el que vender sus granos. Tampoco están vinculados en contratos que los restringen a vender solo a Ritter Sport entonces siempre tienen la opción de hacer negocio con otros compradores. Evidencia adicional del principio subyacente de agencia es evidente en el capital financiero que la empresa proporciona a las cooperativas, permitiéndoles decidir qué inversiones de infraestructura realizar con el dinero, lo que les permiten tener control sobre el desarrollo en su propia comunidad.

Si bien está claro que la dinámica del poder en juego favorece a Ritter Sport, la empresa ha demostrado un compromiso con el aprendizaje mutuo (Hart 2010, 51). La empresa cree firmemente en la importancia de la transparencia en sus interacciones con la comunidad. Debido a su política de precios, que se expone públicamente. También se refleja en su compra de granos. Los estándares de calidad de la empresa se comunican a través del programa de asistencia técnica y todas las entregas de productos se revisan y clasifican por calidad frente al vendedor, por lo que existe una clara comprensión de por qué los granos recibieron una calificación de calidad específica.

Sin embargo, los pequeños agricultores siguen dependiendo de Ritter Sport como el principal comprador de sus granos (en muchos casos el 80% o más de su cosecha), por lo tanto, es difícil considerarlos completamente libre. Los agricultores no son autosuficientes ya que dependen de una entidad externa que cataliza el mercado y es el comprador más grande del país. El malestar expresado por los agricultores y las cooperativas entrevistadas demuestra un aprecio por el poder que tiene Ritter Sport y su reconocimiento en relación de dependencia. Es probable que esta ansiedad se haya agravado con la reciente inquietud política y el temor de que no solo los inversores potenciales se asustarán, sino que los inversores existentes pueden salir del país.

3.6 El impacto

Dado que Ritter Sport ha tenido presencia en Nicaragua desde 1990, es posible considerar el impacto del modelo de negocio inclusivo. La empresa conmemoró el hito de 25 años al encargar una evaluación de impacto formal por el Instituto Südwind completada en 2015. A partir de esta evaluación, así como las entrevistas realizadas para esta tesis, una imagen del impacto económico de la iniciativa sale a la luz tanto en términos del desarrollo del sector, así como de los medios de subsistencia de los pequeños agricultores.

Cuando Ritter Sport estableció su centro de recolección y compras en Matagalpa, la empresa no tenía cuotas de compra. La política establecida era comprar todos los granos que cumplieran con sus estándares de calidad. Como comprador garantizado, Ritter Sport creó un incentivo para que los agricultores aumenten la calidad y el uso de estándares orgánicos debido al precio más alto, estimulando el crecimiento del sector. La empresa aumentó su volumen de compras ya que la producción aumentó, de 50 toneladas en 2006 a 850 toneladas en 2017, con el objetivo de nivelarse en 1.500 toneladas anuales en los próximos años (Morazán 2015, 23-24; Martorell 2018, entrevista personal; ver el Anexo I). El crecimiento del sector se muestra claramente a través del aumento en el número de cooperativas específicas de cacao en la región desde la creación de Cacaonica en 2000, desde cinco cooperativas adicionales en 2008, hasta las 24 existentes en la actualidad (Morazán 2015, 22-23; ver Anexo VI). Junto con este crecimiento en las cooperativas viene un crecimiento en la cantidad de agricultores que participan en la cadena de suministro de cacao formal.

Como comprador ancla, Ritter Sport también estableció las condiciones para que el mercado siga avanzando como se puede ver a través de la entrada de empresas como Cacao Bisiesto, Ingemann, Cacao Oro y otras inversiones en nuevas plantaciones de cacao en los últimos años. Es la inversión de Ritter Sport en la calidad y la creación de un mercado para granos orgánicos o certificados dentro de Nicaragua que acredite la designación del país como origen del cacao fino por parte de ICCO (Laube 2018, entrevista personal, ver Anexo I). Este reconocimiento, junto con el marketing por varias ONGs locales, ha llamado la atención del país por los fabricantes de chocolate artesanal

“Bean-to-Bar,” así como por los inversionistas en la producción a gran escala para proporcionar a las cinco empresas más grandes de chocolate.¹¹

Los ingresos de los agricultores han aumentado, dadas el mejor precio que reciben por los granos que son de alta calidad, orgánicos y certificados por terceros. El aumento de las ganancias también es el resultado de mayores tasas de producción. Los rendimientos han aumentado debido a las mejoras en el cultivo y el control de enfermedades acreditadas a la asistencia técnica proporcionada por Ritter Sport y sus ONGs asociadas. Los agricultores pueden ver que las inversiones en su cosecha de cacao dan sus frutos dada la garantía de compra de Ritter Sport. Los agricultores también se benefician de la mitigación del riesgo de mercado que proviene de un ingreso diversificado, además de los beneficios ambientales y de seguridad alimentaria de un cultivo diversificado.

Otros beneficios de la nota incluyen el acceso al financiamiento, tanto para los agricultores como para las cooperativas. Ambos pueden utilizar la prefinanciación, basada en contratos de compra para invertir en su producción. Con el tiempo, los pagos por compras de cacao se han trasladado al sector bancario formal, proporcionando seguridad y transparencia adicional, evitando el riesgo y los retrasos asociados con los pagos en efectivo. Además, el crédito otorgado por Ritter Sport, así como los bonos de inversión en infraestructura, han aumentado la capacidad de producción de las cooperativas y han mejorado la calidad. Junto a esto, el paso a la certificación de terceros (por UTZ) debería traer beneficios medioambientales adicionales, así como mejoras en las normas laborales, dados los criterios de evaluación que deben cumplir las cooperativas y sus socios agricultores.

Si bien los beneficios financieros observados por los pequeños agricultores no han sido enormes, el estudio del Instituto Südwind señaló un aumento en el nivel de vida que podría atribuirse al trabajo de Ritter Sport en la región. Como empresa ancla en el mercado, Ritter Sport estableció un estándar que ha influido en otros compradores en el país en términos de la forma en que interactúan con los agricultores locales, además de aumentar el precio del cacao en el mercado (Telleria, Brenes, Laube y Rivera 2018, entrevista personal, ver Anexo I). Chocolats Halba, una empresa suiza con operaciones en Honduras, busca replicar el modelo de negocio inclusivo de Ritter Sport en su propia cadena de suministro. Ritter Sport ha utilizado su trabajo en Nicaragua como proyecto

¹¹ Mars, Mondeléz, Ferrero, Nestlé y Hershey (Leissle 2018, 73)

piloto y tiene intenciones de replicar el modelo con sus proveedores en la Costa de Marfil (Martorell 2018, entrevista personal, ver Anexo I). La empresa parece estar a la vanguardia de un cambio general en los estándares dentro de la industria de chocolate; cada una de las cinco grandes empresas mundiales de chocolate anunciaron cambios planificados en sus estrategias de abastecimiento en los próximos años (Hütz-Adams et al., 2016, 9-11). Los detalles sobre estas nuevas iniciativas aún no han emergido, por lo que es demasiado pronto para decir cuánta influencia tendrá el modelo de Ritter Sport sobre otros en la industria en términos de fomentar prácticas más inclusivas.

3.7 Crítica y consecuencias no prevista

Ritter Sport no está exento de críticas en Nicaragua. En virtud de ser el actor más grande en el mercado, está naturalmente sujeto de escrutinio. Como el primer participante en el sector del cacao en Nicaragua, la empresa aprovechó el vacío del mercado, ya que no había competencia dada la falta de interés local en la compra de cacao orgánico en ese momento. Ritter Sport también se ha beneficiado enormemente del interés de los donantes filantrópicos en el cacao, así como del trabajo de las ONGs locales con la comunidad agrícola, que esencialmente actuaron como subsidios para su negocio inclusivo. Dado que la empresa recibió apoyo externo para su trabajo, hay menos incentivo para invertir fondos propios cuando existen otras fuentes de fondos "gratuitos." En este sentido, no se puede decir que la iniciativa sea puramente comercial, aunque se podría anticipar que con más de 15 años de funcionamiento habría madurado más allá de la fase que requiere la inversión desde fuera y ya no necesita el apoyo de las ONGs. La misma crítica es válida para las cooperativas, así como para sus miembros agricultores, quienes son criticados por contar con el apoyo externo tanto de Ritter Sport como de las ONGs, lo que les impide invertir en su propia capacidad, dado que creen que tales cosas pueden obtenerse gratis.

Otras tres críticas han surgido sobre cómo el dominio de Ritter Sport en Nicaragua ha distorsionado el mercado. En primer lugar, la asistencia técnica brindada por Ritter Sport en torno a la fermentación de los granos es específica de la empresa. Varios entrevistados señalaron que las especificaciones que Ritter Sport ha utilizado para capacitar a las cooperativas se consideran "excesivamente fermentadas" por la mayoría de los compradores en el mercado de cacao de calidad que conduce a un grano que no supera la prueba de sabor de otros fabricantes de chocolate artesanal (Anonymous 2014, Rattigan y Laube 2018, entrevistas personales, ver Anexo I). Esto puede limitar las

opciones que las cooperativas tienen para encontrar compradores adicionales en el futuro. Otra consecuencia involuntaria del modelo es que la opción de financiación de Ritter Sport ha sido un factor disuasivo para el desarrollo del sector financiero en Nicaragua para los productores de cacao (Zielinski 2014, documento de trabajo). Las instituciones de microcrédito no pueden competir con la tasa de interés del 1 por ciento de Ritter Sport en su oferta de crédito, ya que esta es significativamente menor a la tasa del mercado y lo que se requeriría para que otros proveedores de crédito sean rentables.

Finalmente, el dominio del mercado por parte de Ritter Sport puede haber desanimado a otros compradores de ingresar al mercado de cacao en Nicaragua (Anónimo 2014, Navarro, Rivera, Soza, Telleria y Brenes, entrevistas personales, ver Anexo I). El alto precio que la empresa paga por los granos de alta calidad ha desplazado a los productores de otros compradores que ya estaban activos en el mercado local y que normalmente se enfocan en la compra a granel de granos de baja calidad a un precio menor. Ritter Sport tiene una clara ventaja como primer actor. Las extensas relaciones locales que mantiene la empresa junto con su capacidad para pagar precios más altos dificultan que los compradores externos inicien una operación en Nicaragua. En al menos un caso específico, el control del mercado de Ritter Sport ha desalentado a un comprador de operar en Nicaragua (Anónimo 2014, Soza 2018, entrevistas personales, ver Anexo I). Si bien el resultado inmediato de poder vender a un precio más alto beneficia a los agricultores, a largo plazo esta situación puede limitar sus opciones y no dejar más remedio que vender a Ritter Sport. Varias ONGs están trabajando activamente para atraer compradores adicionales al país en un esfuerzo por contrarrestar esta repercusión imprevista en el admirable trabajo de Ritter Sport en Nicaragua (Peyser, Telleria y Brenes 2018, entrevistas personales, ver Anexo I).

Capítulo tres

Este capítulo describe las únicas funciones que los gobiernos, las ONGs y las empresas pueden desempeñar para apoyar a negocios inclusivos a fin de crear un ecosistema eficaz. A través de las lecciones aprendidas del estudio de caso de Ritter Sport, se extraen las limitaciones del negocio inclusivo como mecanismo de desarrollo. Las observaciones finales sobre el modelo de negocio inclusivo, su impacto en el sector del cacao en Nicaragua, los beneficios demostrados para los agricultores, así como breves comentarios sobre la situación actual en el país, sirven para concluir el documento.

1. El rol de la comunidad internacional en el apoyo de los negocios inclusivos

El proceso de establecer un negocio inclusivo casi siempre involucra organizaciones externas, además de la empresa patrocinadora. Ésta brinda apoyo para conseguir los objetivos de desarrollo compartidos o relacionados (Donovan, Stoian y Poe 2017, 11). En países como Nicaragua, los fracasos del mercado y problemas gubernamentales entre otras cosas impiden que las empresas alcancen la escala que serían capaces en condiciones más favorables (Gradl y Jenkins 2011, 4). Los países en desarrollo son entornos difíciles en los que operar, ya que existen fallos significativos en las condiciones institucionales, informativas y de infraestructura (5). Estos problemas sistémicos significan que las empresas a menudo requieren ayuda del gobierno anfitrión, las ONGs y la filantropía para impulsar con éxito un negocio inclusivo. La colaboración intersectorial es necesaria para fomentar “inclusive business ecosystems;” es decir, las comunidades o la red de actores interdependientes e interconectados cuyas acciones determinan si un negocio inclusivo tendrá éxito y generará impacto (4).

A pesar de ser aclamado como el impulsor de la solución, las empresas no pueden operar solas, ya que se requieren condiciones legales, institucionales y financieras para crear un mercado y aliviar la pobreza (Jaramillo Martínez 2011, 7). Los modelos de negocios inclusivos incluyen iniciativas totalmente privadas, donde existen suficientes recursos, poder, conocimiento y escala; sin embargo, son comunes las alianzas o asociaciones de algún tipo, a menudo basadas en proyectos que traen el apoyo de las ONGs y / o el gobierno (Gradl and Jenkins 2011, 5). “To capture the benefits of increased private sector investment, governments and development agencies need to work much

more directly with the private sector to identify investment obstacles and ways to eliminate them” (Gradl and Knobloc 2009, 29). Además, existe la necesidad de compartir información entre estos grupos para aprender con el paso de tiempo.

1.1 El rol de las ONGs y la filantropía

Las ONGs pueden cumplir una serie de funciones dentro de un ecosistema empresarial inclusivo. La organización holandesa SNV describe su rol como el de un “brokering agent”: “Los interlocutores son importantes para facilitar el intercambio productivo entre empresas, comunidades de bajos ingresos e incluso gobiernos, entidades financieras y otras redes sociales que intervienen para impulsar los Negocios Inclusivo” (Jaramillo Martínez 2011, 11). En primer lugar, las ONGs, junto con los donantes filantrópicos, pueden proporcionar financiación catalítica para ayudar a atraer a nuevas empresas con aspiraciones inclusivas (Jenkins et al., 2015, 34). En segundo lugar, las ONGs pueden actuar como casamenteras, conectando comunidades de pequeños productores con una empresa interesada en una cadena de suministro en particular. Muchas ONGs han estado activas en Nicaragua desde la transición política en 1990 (Donovan, Stoian y Poe 2017, 12). Algunas de las actividades de las principales ONGs actualmente involucradas en el sector del cacao se mencionan en el Anexo VII.

Las ONGs locales tienen relaciones con las comunidades de bajos ingresos y conocen cómo viven la gente y también sus valores y aspiraciones (12). Este conocimiento se puede compartir directamente con las empresas interesadas y ayudarlas a diseñar intervenciones apropiadas. “NGOs can play an important role in bringing to light the needs and circumstances of smallholders and cooperatives and helping to facilitate engagement by other service providers” (Donovan et al. 2015, 24). Además, sus relaciones comunitarias existentes también posicionan bien a las ONGs locales para monitorear un proyecto a lo largo del tiempo. El conocimiento del contexto local, así como las vinculaciones comunitarias es lo que probablemente obligó a Ritter Sport a aliarse con una ONG local desde el comienzo de sus actividades en Nicaragua.

Muchas ONGs implementan actividades directamente con las familias agrícolas además de servir como enlace principal con las cooperativas involucradas en un esfuerzo empresarial inclusivo (11). Esto puede incluir facilitar recursos a los agricultores, por ejemplo, proporcionar equipos de herramientas u ofrecer asistencia técnica, como información sobre mejores técnicas agrícolas. De esta forma, las ONGs pueden mitigar

algunos de los riesgos de emprender un esfuerzo empresarial inclusivo, lo cual es importante ya que los pequeños agricultores se enfrentan a compromisos reales al asumir estas decisiones (12). Muchas de las ONGs activas en el sector del cacao en Nicaragua brindan asistencia técnica para mejorar la capacidad de gestión de las cooperativas, aumentar los niveles de producción de los agricultores y mejorar la calidad del procesamiento poscosecha (varios representantes de ONG 2014, entrevistas personales; Anexo I).

A menudo, las ONGs internacionales y las ONGs locales desempeñan distintas funciones. La primera actúa principalmente como fuente de financiación e impulsora del modelo general que se implementa. Este último controla las relaciones e implementa los programas en el terreno. Como se vio en Nicaragua, con frecuencia la coordinación entre la ONG líder y las ONGs locales se centró en monitorear y presentar informes a los donantes. No había mucha colaboración en el día a día para analizar las oportunidades los impedimentos identificar opciones para avanzar en el trabajo (Donovan, Stoian y Poe 2017, 25). Ambos han coordinado esfuerzos para comercializar Nicaragua como un destino para las empresas interesadas en comprar cacao de alta calidad.

Sin embargo, existen factores limitantes para el trabajo de las ONGs. La "fatiga" de los donantes es común, y frecuentemente los donantes están ansiosos por pasar a la siguiente nueva idea para aliviar la pobreza. Esto fue notado por varias de las organizaciones entrevistadas sobre su trabajo en el cacao que consideraban al cacao como la tendencia popular actual en filantropía, como lo fue el café hace varios años (Kraft 2014, entrevistas personales, ver Anexo I). Existe la necesidad de un compromiso a largo plazo para el desarrollo de la cadena de valor más allá del ciclo de un proyecto determinado, pero eso no siempre es posible debido a las limitaciones de financiación (Donovan, Stoian y Poe 2017, 24). Si bien algunas ayudas para el cacao brindan financiamiento en un horizonte temporal de diez años, la naturaleza a corto plazo y la inestabilidad de las fuentes de financiamiento de ONGs hacen que sea más importante para la empresa patrocinadora posicionarse para actuar sin subsidios externos eventualmente.

Además, aunque las empresas patrocinadoras reconocieron la necesidad de apoyar a los pequeños agricultores y las cooperativas, parecen reacios a comprometerse formalmente con las ONGs en sus esfuerzos (23). Esto se puede ver en la falta de asociaciones formales de Ritter Sport con las ONGs en Nicaragua. Aun Ritter Sport, no

ha firmado compromisos con las ONGs para continuar asistiendo con los programas de asistencia técnica (Martorell 2018, entrevistas personales; ver Anexo I).

Finalmente, dado que las ONGs tienen la confianza de la comunidad, deben tener cuidado con las empresas con las que se asocian, ya que la confianza se daña fácilmente. Las ONGs deben estar atentos a los motivos de cualquier empresa y su compromiso. Una mala asociación podría ser perjudicial para la capacidad de la organización para trabajar con la comunidad de manera efectiva en el futuro o para quitarle recursos a un esfuerzo inclusivo con más impacto. Una de las ONGs entrevistadas señaló que las empresas se revisan según un conjunto de criterios internos antes de que la organización considere asociarse en un esfuerzo empresarial inclusivo (Telleria y Brenes 2018, entrevista personal, ver Anexo I). En general, los entrevistados elogiaron a Ritter Sport por el compromiso de la empresa con el país, así como por su transparencia y comunicación continua con las ONGs y las cooperativas.

1.2 El rol del estado

El rol principal del gobierno, en lo que se refiere a apoyar el desarrollo de negocios inclusivos, es fomentar un ambiente regulatorio y de políticas favorables. Sin embargo, " Los marcos reguladores de los países de la región por lo general no disponen de incentivos o facilidades para el desarrollo de Negocios Inclusivos " (Jaramillo Martínez 2011, 11). Cualquier incentivo proporcionado por el gobierno para iniciar un negocio inclusivo, debe estar vinculado a "la creación de incentivos y de condiciones marco legales e institucionales adecuadas" para que la iniciativa se establezca en un país determinado y florezca con el tiempo (109). Entre los ejemplos aparece racionalizar los procesos administrativos y evitar la sobrerregulación (109). Como se señaló anteriormente, Nicaragua es un país con un entorno desfavorable para los negocios (Grupo del Banco Mundial 2018, 4). " Otras dificultades relativas al marco regulador están relacionadas con la propiedad de la tierra" en términos de derechos de propiedad documentados, así como la ejecución de contratos (Jaramillo Martínez 2011, 112). "Land laws, including in this case the ownership rights of cocoa trees, should be clearly outlined and transparent and follow a coherent strategy that provides security for farmers' planning and investing decisions" (Hütz-Adams et al., 2016, 46). Los agricultores sin derechos de tierra tardarán en invertir en el mantenimiento de su granja. Sin embargo, esto no fue algo mencionado entre los entrevistados como algo prioritario en Nicaragua en este momento.

“Functioning infrastructure which is well-maintained is the back-bone for a functioning economy” (109). Si bien el Capítulo Uno destacó algunas de las deficiencias de infraestructura en Nicaragua, ha habido mejoras en la zona este del país en los últimos años, como las mejoras en las carreteras y el suministro de electricidad durante la reciente administración de Ortega, lo que facilita la realización de negocios en la región (Laube 2018, entrevista personal, ver Anexo I). Sin embargo, ha habido poca participación directa por parte de las agencias gubernamentales nacionales en términos del diseño e implementación de los modelos de negocios inclusivos citados (Donovan, Stoian, y Poe 2017, 16).

Siguiendo el Capítulo Dos, el gobierno estableció metas nacionales específicas para aumentar la producción de cacao y mejorar la productividad de los agricultores, la tierra cultivada y los ingresos. El Ministerio de Economía, Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa tiene la tarea de coordinar e implementar políticas, programas y estrategias, fomentando el desarrollo de la familia, la comunidad, y las cooperativas para aumentar y acrecentar la producción. Su proyecto PROCACAO se enfoca en mejorar los ingresos de las familias agrícolas y generar empleos a través del cacao, así como fomentar la agrosilvicultura sostenible y promover la igualdad de género (Ministerio de Economía, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa n., "PROCACAO"). El proyecto se llevó a cabo entre 2014 y 2017 con una financiación de \$4,2 millones de dólares para apoyar a las cooperativas que representan a 1.200 agricultores. Aunque, los objetivos específicos para el crecimiento del sector y la mejora de los medios de subsistencia de los agricultores solo se pueden definir si existe una base de datos extensa sobre el sector nacional del cacao (Hütz-Adams et al., 2016, 49). Pero la falta de datos de referencia hace que sea imposible medir realmente las mejoras en el sector y los impactos en los agricultores. El gobierno puede jugar un rol clave en la recopilación de datos y puede promover el intercambio de datos entre las entidades (50). Con base en las proyecciones de crecimiento publicadas por el ministerio, el gobierno parece estar recabando datos, a pesar de esto, su validación de precisión no está dentro de este alcance de investigación.

La estabilidad y la previsibilidad son claves. El cacao requiere más tiempo de procesamiento que muchos otros cultivos para obtener un retorno de la inversión, pero las políticas están en constante cambio, frustrando a los actores interesados y evitando los compromisos a largo plazo necesario (47). Es fundamental que el estado fomente la estabilidad y las protecciones legales que permitan a las empresas planificar el futuro con cierta confianza. Embarcarse en una iniciativa comercial siempre implica cierto nivel de

riesgo, pero la inestabilidad política, o incluso la incertidumbre, aumentan el riesgo. Los disturbios políticos que se desarrollan en Nicaragua a partir de marzo de 2018 son atípicos para el país en los últimos 25 años. Si bien es imposible determinar el impacto que la situación actual podría tener en las perspectivas futuras de crecimiento, no sería sorprendente que los nuevos inversionistas demoraran cualquier decisión de ingresar al mercado. Sin embargo, dada la naturaleza a largo plazo de invertir en los árboles de cacao, es poco probable que los actores actuales opten por salir sin cuidado.

1.3 El rol de las empresas

En muchos casos citados en los estudios sobre negocios inclusivos, hay una empresa que sirve como el comprador principal en un mercado particular, que ayuda a establecer y hacer crecer ese mercado (Donovan, Stoian y Poe 2017, 12). Como se señaló en el capítulo anterior, es el compromiso a largo plazo de un comprador ancla lo que establece las condiciones para que florezca el modelo de negocio inclusivo. Esto queda claro en el ejemplo de Ritter Sport en el sector del cacao en Nicaragua. El desarrollo del mercado visto en los últimos años no habría tenido lugar sin su determinación inicial de trabajar en Nicaragua o su compromiso de trabajar con los pequeños agricultores (Navarro y Laube 2018, entrevistas personales, ver Anexo I). El rol central de las empresas es tomar la decisión de adoptar un modelo de negocio inclusivo, pero las empresas también tienen un rol que desempeñar dentro del ecosistema para que funcione de manera efectiva. El conocimiento comercial de una empresa como su comprensión de la demanda del mercado internacional y evaluación del riesgo puede ser de gran valor en términos de informar tanto a los programas de las ONGs como a la política gubernamental.

“Companies should disclose their activities in a transparent way, exchange experiences of what works and what does not work and be open to a standardized way of evaluating the impact of different approaches” (Hütz-Adams et al. 2016, 48). Este parece ser el caso de Ritter Sport en Nicaragua en su trato con ONGs locales y otras empresas dentro de Nicaragua, así como también con empresas fuera de Nicaragua como Chocolats Halba. A medida que crece el interés en una geografía específica, hay un riesgo de abrumar las pocas cooperativas que funcionan bien, entonces las empresas deben coordinar sus actividades e iniciativas (48). En este momento, no hay suficientes compradores dentro del mercado de exportación de alta calidad para que esto sea un problema en Nicaragua. Además, Ritter Sport desempeña un rol lo suficientemente

destacado como para que otras empresas parezcan inspirarse en las políticas y actividades planificadas de Ritter Sport en el mercado.

Es posible moverse más rápido con menos costos si una empresa actúa por sí sola porque tiene un mayor nivel de control sobre la iniciativa y una capacidad de ajustar según sea necesario (Gradl y Jenkins 2011, 15). Sin embargo, operar solo no siempre es posible o deseable. Como se vio anteriormente, las empresas pueden participar directamente en la asistencia técnica o pueden coordinar con una ONG que lidera un proyecto de apoyo a los agricultores, ya que estas actividades pueden beneficiar a la empresa en última instancia. Las empresas pueden ingresar para aportar al diseño del programa o proceso, por ejemplo, programas de asistencia técnica en el procesamiento poscosecha (Donovan, Stoian y Poe 2017, 14). Además, la coordinación puede evitar la duplicación de los esfuerzos y garantizar que las áreas de mayor necesidad cuenten con la capacitación más solicitada. Esto también podría incluir la coordinación (entre empresas, ONGs y agencias gubernamentales) de los insumos para que los agricultores estén capacitados para utilizar los suministros disponibles (Hütz-Adams et al., 2016, 59). Finalmente, es fundamental que las empresas proporcionen retroalimentación a las ONGs y agencias gubernamentales sobre los resultados de sus políticas y esfuerzos de asistencia.

"While there are many projects of government institutions, private companies and donors in all cocoa producing companies there is no common strategy on how to steer the process and measure impact" (49). Un enfoque armonizado y coordinado dentro de y a través de varias geografías es necesario entre todos los actores (49). El intercambio de información y los esfuerzos de coordinación podrían incluir conferencias sobre el desarrollo del sector del cacao, la discusión de la mejora de políticas necesarias y la presentación de estrategias exitosas (48). Esto parece estar sucediendo en cierta medida dentro de Nicaragua, principalmente bajo el liderazgo de la comunidad de ONGs. A nivel mundial, las empresas productoras de chocolate más grandes del mundo comenzaron a unirse para coordinar acciones, recopilar datos y respaldar nuevas investigaciones (48). Sin embargo, es demasiado pronto para decir qué resultados específicos tendrán estos esfuerzos.

2. Los límites del modelo

La investigación realizada sobre el uso de una estrategia inclusiva dentro del sector del cacao de Nicaragua destacó varias de las tensiones presentes en este campo de estudio. Estos incluyen debates acerca de los beneficios que los agricultores han obtenido a través de la inclusión en estas iniciativas, así como si el impacto se ha medido de manera apropiada. También está el conflicto entre obtener ganancias y generar beneficios sociales y una pregunta sobre si las iniciativas de negocios inclusivas pueden expandirse suficientemente como para que el esfuerzo valga la pena para la mayoría de las empresas. Lo más importante es la tensión en torno a quién determina cómo se ve la “inclusión”, especialmente dentro de la relación desequilibrada entre una entidad externa y una comunidad de bajos ingresos. “Do inclusive business ventures truly make a measurable contribution to fighting poverty? Or, are they merely a clever marketing strategy” (Gradl and Knobloc 2009, 82)? Dado lo que se ha descrito sobre los negocios inclusivos como una herramienta para el desarrollo en la teoría, así como lo que se examinó en el caso específico del sector cacaotero nicaragüense, ¿estamos seguros de que este es un esfuerzo que vale la pena continuar? ¿Es distinto del viejo modelo de desarrollo descrito por McMichael y Rist en el Capítulo Uno? ¿Es demostrablemente diferente de “business as usual”? ¿Cuáles son las limitaciones del modelo? ¿Existen otros factores limitantes que deben tenerse en cuenta en términos del modelo de negocio inclusivo aplicado a los pequeños productores como proveedores dentro de una cadena agroalimentaria? ¿Existen limitaciones adicionales en el sector del cacao en particular? ¿Qué es razonable esperar con respecto al uso de estrategias inclusivas para promover el crecimiento económico general y las mejoras en el nivel de vida de los pequeños agricultores en particular?

2.1 *El impacto*

Si bien hemos visto que existe una cierta variación en la definición de negocios inclusivos, existe un acuerdo general de que implica generar un impacto positivo a través de un modelo de negocios rentable (Wach 2012, 8). Sin embargo, la limitación más evidente del modelo de negocio inclusivo es la falta de impacto sistemáticamente demostrable para las comunidades de bajos ingresos. A pesar de los informes y guías que abarcan una década y media, hay una escasez de evaluaciones de impacto vigorosas, en parte debido a las limitaciones en la capacidad y el interés de las propias empresas, así

como la dificultad para obtener datos. La investigadora Elise Wach realizó un análisis de los marcos de medición de impacto existentes que son específicos para negocios inclusivos incluyendo los de: BCtA, BIF de DFID, USAID y Rockefeller, Oxfam, INSEAD y WBCSD (13). Su investigación concluye que los marcos de evaluación existentes han sido incapaces de proporcionar pruebas de impacto de las actividades comerciales específicas (no hay evidencia de causalidad) (3). Las evaluaciones existentes son de baja calidad y sesgadas a favor del negocio, que en muchos casos puede estar financiando el estudio o es un aliado importante de la ONG que realiza el estudio (3). Idealmente, las evaluaciones serían independiente, riguroso y llevado a cabo repetidamente a lo largo del tiempo y también multifacéticas (Gradl y Knobloc 2009, 58).¹²

Las empresas pueden ser secretas y sensibles al escrutinio público. Muchas empresas se resisten a ser evaluadas por organizaciones externas. Esto crea un vacío de información y deja dudas sobre el posible sesgo presente en los informes producidos por la propia empresa (Hütz-Adams et al., 2016, 12). Si bien Ritter Sport es una excepción, no está claro si la empresa realizará futuras evaluaciones de impacto a través de investigadores externos. Además, parece que varios de los cambios propuestos a su modelo en el último año, como las cuotas de compra y la depriorización de los granos orgánicos, están en oposición a las recomendaciones que la empresa recibió en el primer informe (Kreuzer, 2017). Las empresas no son evaluadores de impacto social. A pesar de poseer capacidades analíticas, las empresas raramente tienen experiencia en el diseño de sistemas para medir los impactos económicos, sociales y ambientales que cumplirían con los estándares de los investigadores de desarrollo (Wach 2012, 7). Los objetivos establecidos de una empresa con respecto a los negocios inclusivos a menudo son bastante ambiciosos, sin embargo, los estudios de impacto rigurosos son costosos y se supone que la métrica más importante de una empresa es el “bottom line” (18). Para los informes que sí existen, la mayoría no define claramente qué actividades son “inclusivas” ni tampoco tiene un análisis completo del impacto de cada actividad (26). Algunos de los otros elementos problemáticos incluyen que las empresas pueden seleccionar cuales indicadores reportar, una suposición de que el progreso hacia los indicadores elegidos generará resultados de desarrollo positivos y una incapacidad para demostrar que los

¹² Evaluando el impacto tanto en términos de las partes interesadas (el negocio, sus empleados, los agricultores / proveedores, la comunidad en la que opera la empresa, etc.), como las áreas potenciales de impacto (económico, social y ambiental)

resultados se debieron específicamente al negocio inclusivo en lugar de otros factores (10).

Además, la mayoría de las iniciativas no determinan los datos de referencia al principio que dificultarán la medición del impacto futuro (Hütz-Adams et al., 2016, 11). También, hay una falta demostrable de comprensión de las necesidades de la comunidad al inicio de la mayoría de los proyectos y no hay una articulación de cómo el negocio inclusivo podría abordar las necesidades que se ha identificado (Wach 2012, 26). Involucrar a los pequeños agricultores en un esfuerzo comercial inclusivo trajo otras cuestiones y polémicas, como la equidad de género, el monitoreo y la evaluación, y las brechas en la prestación de servicios (Donovan, Stoian y Poe 2017, 23). Incluso cuando se establece bien y con buenas intenciones, las cifras sobre los ingresos de los agricultores son difíciles de obtener (Hütz-Adams et al., 2016, 8).

Para dar un ejemplo específico del sector del cacao en Nicaragua, la metodología LINK mencionada en el Capítulo Dos se ha utilizado para evaluar el trabajo de Ritter Sport en el pasado (Navarro 2018, entrevista personal). La evaluación está limitada en rigor. Se trata de unas notas de calificaciones autoevaluada, que completa cada grupo involucrado en el esfuerzo empresarial inclusivo (Lundy et al., 2014, 109-121). Si bien esto da a todos los involucrados una voz en el proceso y la oportunidad de proporcionar comentarios, no es una evaluación científica. Como señaló un entrevistado, los participantes en la evaluación a menudo se sienten presionados para dejar de ser demasiado críticos por temor a dañar la relación (con la empresa, ONG o cooperativa) de una manera que pondría en riesgo la colaboración futura (Martorell 2018, personal entrevista, ver Anexo I).

Es necesario realizar investigaciones adicionales sobre el impacto del modelo y, sin embargo, una aparente falta de compromiso con los investigadores (Donovan, Stoian y Poe 2017, 23). Algunos investigadores están preocupados porque no existe una herramienta amplia que cubra todas las áreas relevantes para el desarrollo en un modelo de negocio inclusivo u otra intervención de la cadena de suministro (23). Es solo a través de una evaluación adicional, análisis y escrutinio que las estrategias de negocios inclusivos pueden avanzar y mejorar. Esta información, una vez recopilada, debe compartirse entre los grupos para promover lo que realmente funciona. Es necesario involucrar a los investigadores en el diseño y la implementación de negocios inclusivos para probar qué funciona y cómo poner en práctica el modelo en varios contextos (26).

2.2 La escala y la replicabilidad

Para determinar si una estrategia de desarrollo merece más tiempo y atención por parte de los gobiernos, las ONGs, las empresas y la comunidad en general, es importante comprender si el modelo puede escalar más allá de un pequeño programa piloto. Es posible tomar un pequeño proyecto de demostración que ha funcionado con un número limitado de pequeños agricultores y ampliarlo para involucrar a un grupo más grande, potencialmente una porción significativa de la comunidad agrícola rural. Se asume que la ampliación de un programa aporta economías de escala, lo que hace que el modelo sea más rentable a medida que crece. Las empresas necesitan la seguridad de un eventual punto de inflexión en el que la inversión da sus frutos, ya que lleva un tiempo significativo establecer un modelo de negocio inclusivo y es costoso llegar a los pequeños agricultores rurales. Desafortunadamente, parece que hay poca evidencia de negocios inclusivos que alcancen esa escala. De hecho, de los más de 1,000 ejemplos de iniciativas comerciales inclusivas compiladas por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, la organización señaló que pocas habían logrado la escala hasta la fecha (Gradl y Jenkins 2011, 5-6).

En el caso de Nicaragua, vemos que Ritter Sport pudo escalar sus operaciones con el tiempo, trabajando con cooperativas adicionales y aumentando sus niveles de compra. En su política anterior de comprar todo el cacao orgánico o certificado que llegaba al centro de acopio sugería la posibilidad de una escala cada vez mayor a lo largo del tiempo. Sin embargo, la incapacidad de los agricultores para aumentar significativamente los volúmenes de producción a lo largo de los años frustró a la empresa y fue un factor que contribuyó al establecimiento de su propia plantación (Martorell y Laube 2018, entrevista personal, véase el Anexo I). Con esa plantación ahora produciendo cacao, la empresa ha puesto un tope a la cantidad de cacao que comprará a las cooperativas locales.¹³ El crecimiento está más limitado por la notable debilidad de las cooperativas. Su función como enlace para los dispersos agricultores rurales y como un agregador de la oferta, especialmente en las áreas de difícil acceso, es una forma de facilitarle el modelo al comprador. Sin embargo, dada la debilidad administrativa y la corrupción, las cooperativas no parecen tener las habilidades de organización lo suficientemente fuertes

¹³ Aunque el volumen de compras anuales objetivo de 1.500 toneladas aún no se ha alcanzado ya que las cooperativas que suministran Ritter Sport no han podido alcanzar ese nivel de producción hasta la fecha; Martorell 2018, entrevista personal; ver el Anexo I

como para ayudar a aumentar los rendimientos de los miembros de manera significativa. Mientras que otros compradores han ingresado al mercado, el sector nicaragüense del cacao actualmente depende de un solo gran comprador con un objetivo de compra establecido. Por la falta de otras grandes empresas que buscan ingresar al mercado y trabajar con pequeños agricultores bajo un modelo de negocio inclusivo, en lugar de asociarse, por ejemplo, con las plantaciones privadas emergentes, la posibilidad de un crecimiento adicional significativo parece limitada.

Otra limitación del modelo es el potencial de replicación. ¿Es posible algún tipo de estandarización, permitiendo que lo que se aprende en un área se transfiera a otra geografía u otra industria o se debe diseñar una estrategia empresarial inclusiva desde cero cada vez? De ser este último, llegar a una parte significativa de los pequeños productores de cacao del mundo será muy difícil. Se han desarrollado varias guías sobre negocios inclusivos y sobre el desarrollo de varias cadenas de valor, lo que lleva a creer que la replicación es posible siguiendo un conjunto de pasos simples (Donovan et al. 2015, 3-4). Sin embargo, no ofrecen muchos detalles específicos sobre qué condiciones previas deben cumplirse, qué análisis deben realizarse para identificar áreas de ajuste o cómo llevar a cabo el proceso de transferencia de un modelo en un contexto a otro. Esto es desconcertante dado el reciente anuncio de las empresas de chocolate más grande del mundo que desean comenzar a avanzar hacia estrategias comerciales más inclusivas.

Rist y otros críticos de desarrollo, como Easterly, arrojan dudas sobre la posibilidad de que la replicación sea demasiado simplista y técnica, como si todos los países en desarrollo y las industrias dentro de ellos fueran similares. El contexto juega un rol importante en el diseño e implementación de un modelo de negocio inclusivo dado. Esto podría incluir el contexto específico del país, como las políticas gubernamentales y la cultura local, así como el contexto específico de la industria, como las dinámicas diferentes de las cadenas de suministro de cacao y café. Sin embargo, se ha dedicado poco espacio a explicar este aspecto de la creación de un negocio inclusivo. Al parecer, se supone que la configuración de las operaciones en varios lugares se encuentra dentro del conjunto de habilidades básicas de las empresas involucradas y no es diferente cuando se aplica a un modelo de negocio inclusivo. Sin embargo, esto contradice las mejores prácticas delineadas en el Capítulo Dos con respecto al establecimiento de relaciones locales, el conocimiento de la comunidad y la comprensión de sus necesidades específicas. Todos estos elementos sugieren una cantidad significativa de tiempo y personalización específica del contexto que va en contra de un enfoque fácil de "copia y

pega" una vez que se ha aprendido suficiente información de un proyecto piloto específico. Ritter Sport ha utilizado su trabajo en Nicaragua como un proyecto piloto y está empezando a aplicar algunas de las prácticas en África occidental y potencialmente América del Sur. Todavía es demasiado pronto para decir cuánto de lo aprendido hasta ahora será válido en el contexto de otros países.

2.3 ¿Cambia todo, pero no cambia nada?

Modelos comerciales inclusivos que trabajan con pequeños agricultores como proveedores tienen la meta de incorporarlos a la cadena de suministro, fortalecer sus capacidades y mejorar las relaciones entre el proveedor y el comprador (Donovan et al., 2015, 8). Decepcionantemente, en muchos casos, parece poco distinto de un negocio tradicional. Como se señaló anteriormente, las definiciones proporcionadas por las principales instituciones de lo que constituye un negocio inclusivo son bastante vagas. Existe una alarmante falta de especificidad y, lo que es más importante, no se crea un límite acordado para el nivel de "inclusión" o cuánto beneficio se debe generar para las comunidades de bajos ingresos a fin de que una empresa amerite esta etiqueta. No solo existe la cuestión de cómo se define la inclusividad y si es necesario o no alcanzar un umbral, sino también la cuestión de quién puede definir y determinar ambas (Telleria, Brenes y Navarro 2018, entrevistas personales; consulte el Anexo I). ¿El negocio? ¿La comunidad de agricultores? ¿Un conjunto de ONGs o una agencia de certificación específica? "Simply employing people, sourcing inputs, and paying taxes does not necessarily constitute 'inclusiveness'" (Wach 2012, 22). Sin un conjunto de criterios y estándares, hay espacio para el uso excesivo del término hasta el punto de perder sentido.

En ausencia de criterios y umbrales acordados, el observador debe emitir un juicio. Las intenciones detrás de cualquier modelo de negocio también son relevantes. Es importante determinar si la forma en que opera una empresa, en términos de su compromiso con los proveedores, es significativamente diferente a la de sus competidores. Por ejemplo, si no hay otra opción que trabajar con pequeños agricultores en una región o industria determinada, el umbral para lo que constituye "inclusivo" debería ser mayor. No parece estar en el espíritu del negocio inclusivo si las empresas en cuestión no tienen otra opción de dónde obtener el suministro. Por el contrario, debemos buscar evidencia de que la empresa proporciona más o mejores servicios de algún tipo que hacen una diferencia significativa para los agricultores en su cadena de suministro.

frente al estatus quo. Además, algunos investigadores han descubierto que en muchas instancias de desarrollo de la cadena de suministro promocionando como beneficio a las comunidades de bajos ingresos, no se tomaron medidas para identificar e involucrar explícitamente a los segmentos más pobres de la población; más bien, se asumió que los participantes eran "lo suficientemente pobres" dada su identificación como agricultores dentro de un área rural (Donovan, Stoian y Poe 2017, 20). Este también puede ser el caso en los ejemplos citados para el cacao en Nicaragua.

Si el impulso fundamental del negocio es el beneficio, entonces esto, en sí mismo, actuará como un factor limitante del modelo de negocio inclusivo. Es costoso llegar a los pequeños agricultores rurales y capacitarlos para cumplir con los estándares de calidad de la empresa y aumentar el rendimiento, por lo que una empresa tiene que estar muy comprometida (Hütz-Adams et al., 2016, 12). En cierto punto, una empresa no participará en un modelo de negocio inclusivo si el costo es demasiado alto y existen alternativas. Una vez más, como se señaló anteriormente, la dependencia sobre un solo comprador de cacao en Nicaragua presenta un riesgo ya que la empresa podría cambiar su estrategia en algún momento en el futuro. Ritter Sport se ha enfrentado a protestas considerables dentro de la comunidad cada vez que la empresa ha anunciado algún cambio en el modelo actual; ya sea la decisión de abrir una plantación, limitar la cantidad de cacao que comprará en el futuro o un cambio en el tipo de certificación que aceptará (Kreuzer 2017 y Laube 2018, entrevista personal, ver Anexo I). Esto indica un cierto nivel de ansiedad entre las partes interesadas locales y es un reconocimiento del rol poderoso que la empresa juega en el mercado.

2.4 ¿Es algo distinto del modelo de Desarrollo tradicional?

¿Qué tan diferente es el modelo de negocios inclusivos desde los enfoques de desarrollo del pasado? Se supone que debido a que un esfuerzo es parte del negocio central con fines lucrativos de una empresa, se necesita poco o ningún financiamiento externo (público o de donantes). Sin embargo, en realidad, este no parece ser el caso (Wach 2012, 7). Si casi todos los ejemplos de negocios inclusivos destacados en el campo de estudio son de naturaleza intersectorial, es simplista continuar hablando como si la empresa fuera el impulsor heroico de estos esfuerzos de desarrollo. Además, parece que el financiamiento externo y el apoyo de la comunidad de ONGs y filantrópicos no se limitan a lanzar una iniciativa en particular, sino que es un incentivo requerido para que

las empresas continúen trabajando en una comunidad determinada. En los ejemplos proporcionados en la teoría, hay poca evidencia de que las empresas llevarán a cabo un modelo incluyente en ausencia de estos subsidios y apoyo de capacidad, incluso después de varios años de operación.

La mejora de las funciones de la cadena de suministro dentro de un país más allá de un único producto ha sido durante mucho tiempo parte de los esfuerzos de desarrollo para aumentar la competitividad del sector agrícola de un país determinado y estimular el crecimiento económico (Donovan et al., 2015, 4). No está claro en qué medida el trabajo con los pequeños agricultores como parte de una cadena de suministro específica es significativamente diferente de las prácticas de desarrollo del sector del pasado. La distinción puede estar en el nivel de énfasis puesto en cada actor dentro del ecosistema, con los modelos anteriores dando más peso al sector público y a la importancia de las políticas y el apoyo del gobierno, mientras que el cambio más reciente ha sido hacia los negocios como el conductor. Otras distinciones parecen radicar en el énfasis puesto en la colaboración con la comunidad y la participación de los agricultores (o del grupo desfavorecido específico que se incluye) como socios en el diseño y la implementación continua del modelo de negocios inclusivo en la medida de lo posible. En espíritu, las empresas inclusivas rechazan la vieja forma de percibir a las comunidades de bajos ingresos como menos capaces y que necesitan experiencia externa para crear una intervención que las salve. Sin embargo, la medida que realmente se lleva a cabo el principio democrático de negocios inclusivos es tema de debate. Además, un negocio inclusivo debería ser una opción disponible para que la comunidad elija participar o no. Sin embargo, en el caso del sector cacaotero de Nicaragua, los productores de cacao tienen opciones limitadas fuera de la venta a Ritter Sport o a un intermediario dentro del mercado interno, aunque al menos esta es una opción más que hace 20 años.

2.5 Las dinámicas del poder, el precio, y la pobreza multidimensional

Una grave limitación del modelo de negocio inclusivo, al menos cuando se aplica a una cadena de suministro agrícola, es el desequilibrio de poder. Los pequeños agricultores carecen de poder, ya que tienden a estar fragmentados y desorganizados. Incluso donde existen cooperativas hemos visto que sufren de varias debilidades. “[The price of cocoa] is one of the main issues within the cocoa value chain, especially due to the powerlessness of farmers in the price setting mechanism. Farmers have no negotiating

power and price setting has no direct relation to the cost structures of cocoa producers” (Hütz-Adams et al. 2016, 1). La volatilidad de los precios también es un desafío, como en cualquier mercado de productos básicos, que hace que sea difícil para varios actores decidir si invertir o no y esto tiene un gran impacto en los ingresos de los agricultores (1). No importa qué intervención social-comercial se ponga en marcha, el precio tiene la mayor influencia en los ingresos de un agricultor. A medida que el precio global del cacao ha aumentado, los especuladores han ingresado al mercado buscando obtener ganancias. A diferencia de las empresas de chocolate, los especuladores no tienen ninguna conexión con los agricultores y no sufren impactos negativos de la reputación si los agricultores se ven perjudicados como resultado de los bajos precios o la inestabilidad de los precios. Incluso las grandes empresas de chocolate que no forma parte de la producción de cacao y las empresas de comercialización de productos básicos como ECOM se pueden vincular a la difícil situación de los agricultores por parte de los consumidores activistas. Por lo tanto, son susceptibles a la presión pública para mejorar la situación de los pequeños agricultores de una manera que un especulador nunca llegará a ser.

Sin embargo, los ingresos son solo una parte del desafío. “Resource-poor smallholders face a number of limitations and risks when intensifying their allocation of labour (sic) and other resources to a given value chain” such as cocoa (Donovan, Stoian and Poe 2017, 24). Como vimos anteriormente, frecuentemente los agricultores no pueden implementar lo que han aprendido en un taller de capacitación debido a una falta de recursos y, por lo tanto, no pueden aumentar el rendimiento de sus cultivos y, por consiguiente, sus ingresos como el proveedor de asistencia técnica ha previsto (Hütz-Adams et al., 2016, 12). El impacto general de una intervención como un esfuerzo comercial inclusivo con la cadena de suministro de cacao está afectado por un conjunto de cuestiones como la inseguridad alimentaria, la disponibilidad de mano de obra, la desigualdad de género, y el acceso a insumos y servicios críticos (Donovan, Stoian y Poe 2017, 24). Esta es un área donde el apoyo de las ONGs y las agencias gubernamentales puede ser gratuito. No es responsabilidad de la empresa que dirige una iniciativa inclusiva resolver todos los problemas sistémicos que enfrentan los pequeños agricultores. Como se señaló anteriormente, la colaboración entre todos estos interesados finalmente traería mejores resultados para los agricultores y, por lo tanto, en un aumento de la oferta para el negocio.

3. Conclusiones

El cacao es un sector emergente en Nicaragua y fue identificado como una fuente promisorio de crecimiento económico potencial en los últimos años. Volviendo a la pregunta de investigación central de este documento: ¿los negocios inclusivos representan un método efectivo de desarrollo económico para el sector del cacao nicaragüense? ¿La presencia de un modelo de negocio inclusivo ha hecho madurar y aumentar el mercado del cacao? ¿Qué impactos positivos han experimentado los productores de cacao como resultado de los últimos años de actividad comercial inclusiva? ¿Qué podemos deducir sobre el potencial del modelo de negocio inclusivo como una estrategia para el desarrollo basada en este ejemplo?

3.1 El impacto sobre el sector cacaotero

La respuesta a la pregunta central de investigación es sí, la presencia de Ritter Sport y su iniciativa inclusiva catalizaron el crecimiento del sector del cacao y el desarrollo de un ecosistema más fuerte. Está claro que el sector del cacao en Nicaragua ha estado recientemente en una trayectoria de rápido crecimiento desde 2000, como se muestra en los gráficos del Anexo VI. Ritter Sport se ha llevado gran parte del crédito: “There would be no cocoa market without Ritter!” (Laube 2018, entrevista personal; ver el Anexo I). El sector del cacao nicaragüense ha crecido un factor de 20 en poco más de 15 años, con un crecimiento del 74 por ciento en los últimos 6 años (UNDATA 2018, "Country statistics"). El rendimiento de los cultivos experimentó un aumento de más del 300 por ciento en el mismo período de tiempo. De 2000 a 2015, el volumen de exportación aumentó 16 veces, mientras que el valor total de las exportaciones aumentó casi 40 veces (UNDATA 2018, "Country statistics"). El precio anual (en dólares por tonelada) recibido por los productores también ha aumentado aproximadamente un 150 por ciento en los últimos 15 años (FAOSTAT n.d., "Country: Nicaragua"). Parte de esto se puede atribuir a la prima de precio pagada por Ritter Sport y otros compradores en el mercado de granos de alta calidad. Sin embargo, la subida del precio también se deriva de la tendencia general de los aumentos de precios en todo el mundo durante ese período, pero está más allá del alcance de este estudio para determinar el desglose exacto en la atribución. Otros indicadores que denotan la madurez del mercado incluyen el crecimiento en el número de

cooperativas específicas para el cacao.¹⁴ El potencial de crecimiento para el sector también se demuestra a través de inversiones recientes en nuevas plantaciones de cacao, con al menos cinco plantaciones en desarrollo en este momento (Laube 2018, entrevista personal, ver Anexo I). Los entrevistados predijeron un aumento de hasta 40 por ciento en la producción en los próximos 5 años en base a la siembra actual (Martorell 2014, entrevista personal, ver Anexo I).

Además de los aumentos en el volumen y el rendimiento, el sector de cacao en Nicaragua también se ha beneficiado del énfasis en la calidad. El enfoque de Ritter Sport en la producción orgánica, y la prima de precio pagada por los granos orgánicos, estimuló la inversión por parte de las cooperativas y los pequeños agricultores en esta técnica de cultivo beneficiosa para el medio ambiente. El apoyo de la empresa a los programas de asistencia técnica en asociación con ONGs locales se centró en las mejoras de calidad en el procesamiento poscosecha. La política de la empresa de proporcionar bonificaciones para inversiones en infraestructura por parte de las cooperativas, así como créditos a bajas tasas de interés, condujo a eficiencias en la recolección y mejoras en las técnicas de fermentación y secado. Como resultado, el personal de Ritter Sport informó que la cantidad de granos rechazados por no cumplir con los estándares de calidad ha disminuido drásticamente en los últimos años. El impacto del mejoramiento de la calidad se puede ver en el cambio en la cantidad de cacao que se exporta, especialmente la cantidad de exportaciones destinadas a mercados fuera de Centroamérica. El 2015, ICCO nombró a Nicaragua como un origen de granos 100 por ciento finos, uno de los diez países a nivel mundial con esta designación, que proporciona un sello oficial de aprobación que el esfuerzo de calidad dio sus frutos (Leissle 2018, 162). Si bien Nicaragua actualmente no se encuentra entre los diez principales productores de cacao del mundo, el país está bien posicionado para el futuro (Telleria y Brenes 2018, entrevista personal, ver Anexo I). El trabajo de Ritter Sport para convertir su cadena de suministro al 100% de certificación UTZ está en línea con el futuro del cacao, incluyendo la posibilidad de nuevas reglamentaciones en la Unión Europea (Laube, Telleria y Brenes entrevista personal, ver Anexo I). A medida que las grandes empresas de chocolate comienzan a buscar granos que cumplan con estándares ambientales y laborales más altos, Nicaragua tiene el potencial de ver más compradores. Según la investigación de John Mellor, es a través de

¹⁴ Otras cooperativas también se han diversificado en cacao. Aunque no se disponía de un recuento exacto, las entrevistas apuntaron a otras 20 cooperativas que comenzaron a apoyar el cultivo de cacao entre sus miembros en los últimos 10 años (Navarro 2014, entrevista personal; consulte el Anexo I).

este tipo de crecimiento económico general por el cual los agricultores salen de la pobreza (Márquez, Reficco y Berger, 2010, 209).

3.2 El impacto sobre los agricultores

Al comienzo de la investigación para este caso, parecía que las prácticas inclusivas de Ritter Sport traían beneficios significativos para los productores de cacao en Nicaragua. Independientemente de los indicadores alentadores mencionados anteriormente, parece que poco ha cambiado para los pequeños agricultores en los últimos años. Los rendimientos e ingresos de los productos han aumentado como lo muestra el estudio Südwind, pero ese cambio ha sido incremental. Si bien hay razones considerables para el optimismo, esto debe atenuarse con una perspectiva más realista donde es posible que los beneficios significativos no se transfieran a los pequeños agricultores, a pesar del crecimiento y la maduración del sector del cacao en general. Es evidente que, incluso si un modelo de negocio inclusivo no ha proporcionado una transformación milagrosa, una relación directa con la empresa mejora la comprensión de los agricultores locales del mercado facilitando una entrada a la economía formal (Hart 2010, 148).

“[Many stakeholders] hoped that a massive increase of yield per hectare would enable farmers to overcome poverty as well as secure cocoa supply for companies. Most of the stakeholders in the cocoa sector agree, however, that many projects implemented by governments, companies, development cooperation and non-governmental organizations alike have up to now had only limited impact on livelihoods of cocoa farmers” (Hütz-Adams et al. 2016, 3). A nivel mundial, el rendimiento promedio se ha estancado en los últimos años (6). En Nicaragua, quienes están familiarizados con el sector del cacao creen que los agricultores aún no han alcanzado su máximo potencial en términos de niveles de producción. De acuerdo con el Ministerio de Economía, Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa, todavía están potencialmente en un 40 por ciento por debajo del rendimiento previsto para una cosecha bien cuidada. A pesar de la asistencia técnica y apoyo para el sector, es posible que los pequeños agricultores continúen experimentando pequeños incrementos en el rendimiento en los próximos años. El cacao requiere una inversión a largo plazo, ya que los árboles tardan hasta cinco años en comenzar a producir un cultivo. El retraso crea un desincentivo para los agricultores. “The poor... may well be more skeptical about supposed opportunities and the possibility of any radical change in their lives. They often behave as if they think that any change

that is significant enough to be worth sacrificing for will simply take too long. This could explain why they focus on the here and now, on living their lives as pleasantly as possible” (Banerjee and Duflo 2012, 38).

Muchos de los desafíos a los que se enfrentan los pequeños agricultores no son diferentes de lo que eran hace un siglo. La infraestructura deficiente, la falta de educación y el acceso limitado a los servicios financieros que permiten la inversión en la cantidad y calidad de la producción continúan limitando la capacidad de los pequeños agricultores para aprovechar el creciente interés en el cacao nicaragüense. Una empresa no puede resolver todos estos desafíos, incluso uno comprometido con estrategias comerciales inclusivas. Las cadenas mundiales de productos básicos siempre serán problemáticas debido a la especulación de los inversores que no tienen conexión con los agricultores. El mercado global y sus fluctuaciones en el precio son mucho más poderosas que una empresa individual. Desafortunadamente, investigaciones recientes han demostrado que, a pesar de creer lo contrario, el aumento de los precios mundiales del chocolate a lo largo del tiempo no condujo a precios más altos para los productores de cacao en general. (Hütz-Adams et al. 2016, 1). Sin embargo, puede haber diferencias en áreas con políticas de estabilización de precios y un mejor escenario para aquellos que operan en cacao fino certificado como Nicaragua (1). Aunque, el desarrollo prometió una vida mejor, después de décadas de fracaso y de estragos del cambio climático, deberíamos estar contentos con ayudar a crear una "vida básica" (McMichael 2016, 280).

El comercio inclusivo no es una panacea, ni el cacao es un remedio total para los agricultores en Nicaragua. Por el contrario, las empresas inclusivas deberían ser parte de una estrategia general de diversificación para evitar los impactos negativos de la volatilidad de los precios en cualquiera de las cadenas mundiales de productos básicos. “Due to the dominance of smallholder production in the cocoa sector and the prevailing poverty, improving farmers’ competitiveness and livelihoods should be at the heart of sector policies” (Hütz-Adams et al. 2016, 47). “Companies and well-trained farmer representatives should negotiate price-setting mechanisms based on statistical evidence of farmers’ production costs. These should guarantee a living income for farmers” (51). Sin estas políticas y la estabilidad de precios, no se alentará a los agricultores a invertir y los jóvenes no se verán atraídos por la industria (Leissle 2018, 14). Como el cacao no es un auxilio, debemos evitar precipitarnos a la conclusión de que los agricultores cambian completamente sus actividades del cacao. Ellos enfrentarían los mismos riesgos que antes cuando se invirtieron completamente en la producción de café. Más bien, se debe buscar

una estrategia de diversificación con los agricultores alentados a equilibrar sus cultivos para protegerse contra el riesgo de que cualquier producto. Easterly aconseja una sensación de humildad y la necesidad de concentrarse en problemas limitados y resolubles, en este caso, cómo obtener mayores rendimientos de cacao de alta calidad de los pequeños agricultores (Easterly 2006, 204).

3.3 Esperanzas hacia el modelo de negocio inclusivo

Desafortunadamente, este caso sigue demostrando las mismas tensiones en el campo de estudio sobre negocios inclusivos y no se ha podido resolver los debates destacados anteriormente en este documento. Dadas las dos décadas durante las cuales el negocio inclusivo ha sido promocionado en el campo teórico de desarrollo como una solución a la pobreza, la falta de resultados tangibles y datos longitudinales es bastante sorprendente. En ausencia de pruebas, estamos avanzando en fe ciega como lo discutió Rist. En general, el modelo parece ajustarse a los ideales del enfoque de capacidad, pero en la práctica es menos claro. Aún quedan preguntas sobre qué nivel de inclusión tiene cada negocio, quién define la inclusión y cómo se implementa dentro de una iniciativa dada, así como el nivel de participación democrática de los agricultores en un negocio inclusivo. Las limitaciones delineadas en la sección anterior dejan mucho que desear. Hay un conflicto inherente en el modelo de negocio inclusivo. “[It is] very difficult to operate a business with the two conflicting goals of profit maximization and social benefits” (Yunus 2007, 33). Esto puede hacer que sea difícil para las estrategias inclusivas brindar el beneficio prometido a los pequeños agricultores. En el mejor de los casos, el modelo parece prometedor; en el peor de los casos, el negocio inclusivo no es más que palabras usadas para disfrazar “business as usual.”

Se necesita más investigación, recopilación de datos y mejores evaluaciones de impacto, como la evaluación del Instituto Südwind. Al mismo tiempo, se necesita más evidencia sobre lo que funciona y lo que no funciona para que se pueda invertir más tiempo y dinero en las intervenciones correctas. Como explica Banerjee, las pruebas de control aleatorios (“random control trial” o RCT) son una forma de obtener datos cuantitativos en lugar de basarse en anécdotas para identificar y diseñar intervenciones que funcionen. El autor no pudo determinar si algún RCT está en curso o planificado para investigar la efectividad de las estrategias comerciales inclusivas. Es importante realizar más investigaciones, incluida la supervisión continua del modelo de Ritter Sport en

Nicaragua. “Certain policies and interventions may improve farmers’ livelihoods if well implemented, or may be a burden to farmers if not executed well” (Hütz-Adams et al. 2016, 44). Podemos ver que la creación de un mercado es difícil y que existe la necesidad de un primer participante. Esa empresa ancla necesita comprometerse a largo plazo y estar preparada para hacer una gran inversión para que el esfuerzo dé sus frutos. Varias consecuencias involuntarias se descubrieron a través de entrevistas para esta tesis, incluida la disuasión de la creación de un sector de servicios financieros para los pequeños productores de cacao, así como un desaliento de los nuevos compradores que ingresan al mercado dado el dominio de Ritter Sport.

Ha habido muchos compromisos recientes de las principales empresas mundiales de chocolate para invertir en programas de sostenibilidad de varios tipos con el fin de apoyar a los agricultores y ayudar al medio ambiente (9-10). La mayoría se está moviendo hacia prácticas más inclusivas, así como a un 100 por ciento de cacao certificado para 2020, lo que refleja el compromiso de Ritter Sport. Teniendo en cuenta los años de experiencia de Ritter Sport implementando una estrategia de negocio inclusivo en Nicaragua, uno esperaría que otras empresas en la industria del chocolate estuvieran interesadas en aprender de su experiencia. Sin embargo, es posible que la comunidad de desarrollo haya perdido interés en esta idea de negocios inclusivos. Algo inquietante es que varios de los sitios web mencionados en el campo teórico como repositorios de estudios de casos y otra información sobre los negocios inclusivos ahora no funcionan o no existen.¹⁵ ¿La comunidad de desarrollo ha pasado a la siguiente novedad en lugar de dedicar tiempo e investigar exhaustivamente como mejorar esta estrategia? ¿Cuánto importan estas palabras de moda? ¿Deberíamos ser más realistas y aceptar mejoras graduales ad-hoc en las vidas de aquellos que viven en la pobreza en lugar de grandes soluciones al problema (Easterly 2006, 30)? ¿Podemos aceptar que no hay fórmulas establecidas ya que cada zona es significativamente diferente (McMichael 2016, 191)? Dada la existencia de una industria de desarrollo global llena de expertos dedicados a dar consejos, parece poco probable que el campo sea abandonado en el corto plazo.

¹⁵ Por ejemplo, la sección de estudios de caso de www.growinginclusivemarkets.org, a la que se hace referencia en Gradl y Jenkins 2011, ya no funciona y la página web bajo el nombre de dominio www.inclusivebusiness.org, a la que se hace referencia en Jaramillo Martínez 2011, no ha sido renovado.

3.4 El futuro del cacao en Nicaragua

Está claro que el mercado del cacao ha crecido, pero no es evidente que los pequeños agricultores hayan recibido beneficios sustentables de este desarrollo económico. “[However,] linear, one-way relationships of pure extraction are being replaced with systems that are [more] circular and reciprocal” (McMichael 2016, 191). Aún así, existe un desequilibrio de poder y no se puede decir que los agricultores sean autosuficientes incluso dentro del modelo inclusivo practicado por Ritter Sport. Por desgracia, es difícil imaginar un futuro (cercano) en el que los productores locales de cacao no dependan del poder adquisitivo de Ritter Sport u otro actor externo. El cacao es un producto mundial y la mayoría del consumo se establece en los Estados Unidos y Europa. El mercado del cacao dentro de Nicaragua es pequeño y de baja calidad, por lo tanto, de bajo valor. Incluso el comercio dentro de la región se minimiza en comparación con el poder de compra individual de Ritter Sport. Si bien el 66% de los granos de cacao exportados se destinan a los vecinos de Nicaragua, El Salvador, Guatemala y Honduras, esas ventas representan solo el 34% del valor total de las exportaciones de granos de cacao, mientras que el comercio con Alemania solo representa el 62% del valor de exportación (como se muestra en el Anexo VI, Ilustración 3). El precio superior que ofrece Ritter Sport para granos de alta calidad representa una mejor opción económica para los productores de cacao. Aunque están surgiendo algunas empresas nicaragüenses de chocolate, como Momotombo, SOPEXXCA y El Castillo del Cacao, el volumen de compra de un fabricante de chocolate artesanal puede ascender solo a unas pocas bolsas de granos al año, lejos del volumen de compra anual de 1.500 toneladas de Ritter Sport. Con suerte, la naciente industria nacional del chocolate artesanal continuará creciendo y brindando más compradores locales a los agricultores nicaragüenses.

El crecimiento del sector, que se atribuye en gran parte a la inversión de Ritter Sport, en última instancia, puede beneficiar a otros actores en el ecosistema. Nicaragua está viendo un aumento de las exportaciones y un comercio de mayor valor, Ritter Sport tiene una creciente fuente de granos de alta calidad, y nuevas empresas y grandes productores están ingresando al mercado bajo la promesa de un buen retorno de la inversión. Los verdaderos perdedores en los últimos años pueden ser las empresas medianas, los productores de café de ingresos medios que especulaban al ingresar al mercado del cacao. Muchos oligarcas de café nicaragüenses invirtieron en el mercado, atraídos por la visión emergente de precios altos y una cosecha que es "fácil" de cultivar

(Laube 2018, entrevista personal, ver Anexo I). Sin embargo, muchos de estos especuladores locales sufrieron un mal momento, ya que sus árboles comenzaron a producir justo cuando el precio global del cacao alcanzó un punto bajo. Si bien la fluctuación de los precios es inevitable, estos propietarios de tierras no tenían los fondos para esperar el período de pago, ya que solo habían planificado el optimista escenario de aumentos continuos de los precios (Laube 2018, entrevista personal, véase el Anexo I).

Varios entrevistados notaron el cambio probable en la composición del mercado en los próximos cinco años (Rizo, Navarro y Martorell 2018, entrevistas personales, ver Anexo I). Si bien la producción de cacao en Nicaragua hasta hoy ha estado casi en su totalidad en manos de pequeños productores, ha disminuido recientemente del 95 por ciento al 80 por ciento de la producción en volumen. En los próximos años se podría ver un cambio al 50 por ciento o incluso al 60 por ciento del volumen de producción provenga de grandes plantaciones dada la reciente tasa de inversión. Ritter Sport ha declarado que continuará comprando en el mismo nivel (1.500 toneladas anuales) a pequeños agricultores y no tiene intención de comprar a grandes plantaciones, por lo que su modelo local y política de precios no deberían cambiar. Sin embargo, hay motivos para preocuparse por la aparición de plantaciones más grandes en el sector del cacao. Hay un precedente histórico para el desplazamiento y el desposeimiento de los pequeños productores durante los auges previos en el café y el algodón, con solo un número limitado de agricultores que luego se convirtieron en empleados permanentes de las plantaciones (Biderman 1983, 16). El sector del cacao de Nicaragua corre el riesgo de ser víctima de una nueva forma de colonización de la tierra, lo que McMichael llama “the global land grab” (McMichael 2016, 175-176).

No todos los interesados en el sector del cacao nicaragüense comparten esta aprensión sobre el crecimiento de grandes plantaciones de cacao. Un entrevistado hizo la pregunta: “*Why not take cocoa out of the hands of small producers?!*” (Laube 2018, entrevista personal; ver el Anexo I). Las plantaciones grandes pueden proporcionar empleo e ingresos estables, lo que quita los riesgos a los agricultores. Como grandes empleadores, estas empresas pagan la seguridad social y también se encargan de otros costos, como las certificaciones. Además, las empresas más grandes caen bajo la autoridad de la industria del trabajo, haciéndolas sujetas a un mayor escrutinio en términos de la aplicación de las leyes laborales. Es posible que el abastecimiento de granos de plantaciones más grandes sea *más* ético en ese sentido (Laube 2018, entrevista personal, ver Anexo I). Es necesario realizar más investigaciones sobre qué modelo es mejor. De

todos modos, los actores en el sector del cacao deben alinearse para garantizar un ingreso básico a los agricultores y un salario digno para sus empleados trabajando en las grandes plantaciones (Hütz-Adams et al., 2016, 51). Además, en otros países se ha visto que "la expansión de la producción de cacao es uno de los motores de la deforestación", por lo que es importante para el gobierno (junto con ONGs y empresas) promover técnicas agroforestales y apoyar la conversión de áreas deforestadas, tales como tierras de pastoreo, en granjas integradas para cumplir los objetivos de producción de cacao (50).

¿Existe otra alternativa donde los agricultores puedan lanzarse fuera del crecimiento y maduración del mercado catalizado por Ritter Sport y controlar su propio destino? Una posibilidad prometedora para que los agricultores se organicen en una asociación nacional para actuar como un grupo coordinado, luchando por sus intereses y permitiendo a los agricultores dirigir su futuro. De hecho, los ejemplos que proporcionan la evidencia más sólida de la reducción de la pobreza a través de mecanismos comerciales son los liderados por las propias comunidades de bajos ingresos a través de cooperativas o asociaciones en lugar de iniciativas inclusivas lideradas por externos (Márquez, Reficco y Berger, 2010, 269). Uno de los ejemplos más famosos proviene de la industria del café en Colombia, donde la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, fundada hace casi 100 años, representa a más de 540,000 productores, la mayoría de los cuales son pequeños agricultores. Esta organización sin fines lucrativos que sirve para los intereses de los agricultores locales es más conocida por su campaña de mercadeo "Juan Valdez", que destacó el café colombiano y ayudó a asegurar precios más altos para los granos del país (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, "About Us").

Existen algunos casos de este tipo de activismo dirigido por los agricultores que utilizan la fuerza de un grupo más grande para luchar por políticas favorables y ayudar a que el cultivo de cacao sea más rentable para los agricultores; por ejemplo, Kuapa Kokoo Cooperative Cocoa Farmers & Marketing Union Limited (KKFU) en Ghana. KKFU es la única organización de compra de cacao en el país donde los agricultores son propietarios que tiene licencia para participar en el comercio internacional de granos y los socios tienen un rol directo en la comercialización de su producto (Kuapa Kokoo Cooperative Cocoa Farmers & Marketing Union Limited 2017, "About Us"). "The Union has over 100,000 registered members who are primarily smallholder cocoa farmers organized into about 1,300 communities in 57 [districts]... in six cocoa growing regions" ("About Us"). La Unión Nacional de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador (UNOCACE), que se estableció en 1999, representa aproximadamente a 800 agricultores

en 12 asociaciones de productores de cacao en cuatro provincias (Oiko Credit n.d., “UNOCACE”). UNOCACE desarrolló una red de compradores internacionales de cacao para sus granos y también son productores de sus propias tabletas de chocolate (“UNOCACE”).

Es importante tener en cuenta que el sector del cacao en Nicaragua aún está madurando en comparación con las actividades del cacao en África Occidental o Ecuador. La mayoría de las cooperativas de cacao que existen tienen menos de 10 años y los volúmenes de producción son relativamente bajos. Dicho esto, parece lógico que pueda surgir una organización nacional liderada por agricultores que exija precios más justos y mejores políticas para los agricultores. Dos ejemplos locales, cacao y café, demuestran que tal futuro también es posible en Nicaragua. SOPPEXCCA es un sindicato que representa a 18 cooperativas en todo el departamento de Jinotega. Esta organización se centró principalmente en el cultivo de café, pero también está cambiando hacia el cacao. La organización está promoviendo la expansión del cultivo de cacao y también están produciendo sus propias tabletas de chocolate. Es importante destacar que, en el momento de la entrevista, el grupo había tomado la decisión de no trabajar con Ritter Sport (Ismael 2014, entrevista personal; consulte el Anexo I). La Asociación de Cafés Especiales de Nicaragua (ACEN), fundada hace más de 20 años, ofrece otro modelo que podría adoptarse en el sector del cacao. “[ACEN is] a group of producers, cooperatives, exporters, roasters and coffee shops that joined efforts to promote the consumption of Nicaraguan Coffee both domestically and abroad” (Cafés de Nicaragua 2016, “About Us”). La comunidad de ONGs apoyan este tipo de esfuerzo de partes interesadas y promueve la participación en catas internacionales de chocolate para comercializar el cacao de Nicaragua, además de organizar un foro local de cacao para compartir conocimientos y promover su colaboración.

3.5 El pronóstico de Nicaragua

En Nicaragua hay mucha incertidumbre dada la situación política actual. Los disturbios políticos derivados de la insatisfacción con el gobierno de Ortega comenzaron en la primavera de 2018. Cuando la última ronda de entrevistas se llevó a cabo a fines de mayo de 2018, el conflicto en Managua aún no había afectado las zonas rurales de la región oriental del país. Es demasiado pronto para predecir qué sucederá y qué impacto tendrá la situación actual en la producción de cacao en Nicaragua. Si bien la agitación

puede ahuyentar a algunos inversionistas potenciales, aquellos que ya están operando en el sector del cacao nicaragüense, como Ritter Sport y las plantaciones emergentes, han asumido un compromiso que es difícil alejarse dada el alto costo de salida (Leissle 2018, 4). “Once you’re in cocoa you are stuck because you can’t move the trees!” (Laube 2018, entrevista personal, ver Anexo I). La situación política debería deteriorarse de manera significativa, sin final a la vista para que los grandes inversionistas se retiren del país. Sin embargo, la situación no es un buen augurio para el nicaragüense promedio. Easterly dice que la verdadera causa de la pobreza es el poder incontrolado del estado contra la gente (Easterly 2014, 6). Afirma que los países que atraviesan un período de mayor libertad política y económica verán un aumento en la inversión y la innovación, como ha sido el caso en el sector del cacao en Nicaragua en las últimas dos décadas (322). Desafortunadamente, este progreso parece estar en riesgo dados los recientes eventos en el país.

Obras Citadas

- AIDDATA. n.d. “Advanced Search Dashboard.” Accedido 15 de mayo de 2018.
<http://dashboard.aiddata.org>
- Alfred Ritter GmbH & Co. 2017. *2016 Progress and Sustainability Report*. Enero 2017.
 Waldenbuch, Alemania. https://www.ritter-sport.de/export/sites/default/.galleries/downloads/Ritter-NHB-2016_GB_Seite.pdf.
- Ashoka. n.d. “About.” Accedido 30 de abril de 2018. <https://www.ashoka.org>.
- . n.d. “Full Economic Citizenship.” Accedido 30 de abril de 2018.
<http://classic.ashoka.org/fec>.
- Avelino, Jacques, Marco Cristancho, Selena Georgiou, Pablo Imbach, Lorena Aguilar, Gustavo Bornemann, Peter Läderach, Francisco Anzueto, Allan J. Hruska, y Carmen Morales. 2015. “The coffee rust crises in Colombia and Central America (2008–2013): impacts, plausible causes and proposed solutions.” *Food Security* 7 (2): 303–321. doi: 10.1007/s12571-015-0446-9.
- Bacon, Christopher M., V. Ernesto Méndez, María Eugenia Flores Gómez, Douglas Stuart, y Sandro Raúl Díaz Flores. 2008. “Are Sustainable Coffee Certifications Enough to Secure Farmer Livelihoods? The Millennium Development Goals and Nicaragua’s Fair Trade Cooperatives,” *Globalizations* 5 no. 2 (June 2008): 259–274. doi: 10.1080/14747730802057688.
- Banerjee, Abhijit Vinayak i Esther Duflo. 2012. *Poor Economics: A Radical Rethinking of the Way to Fight Global Poverty*. London: Penguin Books Ltd.
- BBC News. 2018. “Nicaragua Country Profile.” Última actualización 23 de abril de 2018. <http://www.bbc.com/news/world-latin-america-19735631>.

- Bejarano, Manuel y Luis Duarte. 2016. "Alemanes apuestan por el cacao nica." *El Nuevo Diario*, 29 de junio de 2016.
<https://www.elnuevodiario.com.ni/economia/396610-alemanes-apuestan-cacao-nica/>.
- Biderman, Jaime. 1983. "The Development of Capitalism in Nicaragua." *Latin American Perspectives* 10 no. 1 (Winter): 7-32. doi: 10.1177/0094582X8301000102.
- Budinich, Valeria, Kimberly Manno Reott y Stephanie Schmidt. 2007. "Hybrid Value Chains: Social Innovations and the Development of the Small Farmer Irrigation Market in Mexico." En Rangan, Kash, John Quelch, Gustavo Herrero, y Brooke Barton, eds. *Business Solutions for the Global Poor: Creating Social and Economic Value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cacao Bisiesto. n.d. "Cacao in Nicaragua." Accedido 5 de abril de 2018, <http://www.cacaobisiesto.com>
- Cafés de Nicaragua. 2016. "About Us." Accedido 10 de octubre de 2018. <http://nicaraguanspecialtycoffee.com>
- Central Intelligence Agency. 1990. *1990 World Factbook*. 308-310. Accedido 4 de mayo 2018. Disponible a través de: Pence Law Library, Washington College of Law. HeinOnline.
- . 1995. *1995 World Factbook*. 227-229. Accedido 4 de mayo 2018. Disponible a través de: Pence Law Library, Washington College of Law. HeinOnline.
- . 2018. "Central America and Caribbean: Nicaragua." *The World Factbook*. Última actualización 1 de mayo de 2018. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/nu.html>.

- Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). n.d. "About." Accedido 5 de mayo de 2018. <http://ciat.cgiar.org>.
- Dand, Robin. 1993. *The International Cocoa Trade*. Cambridge, England: Woodhead Publishing Limited.
- Donovan, Jason, Dietman Stoian, y Keith Poe. 2017. "Value Chain Development in Nicaragua," *Enterprise Development and Microfinance* 28 no. 1-2 (March/June): 10-27. doi: 10.3362/1755-1986.16-00035.
- Donovan, Jason, Steven Franzel, Marcelo Cunha, Amos Gyau, y Dagmar Mithöfer. 2015. "Guides for value chain development: a comparative review," *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies* vol. 5 (1): 2-23. doi: 10.1108/JADEE-07-2013-0025
- Easterly, William. 2006. *The White Man's Burden*. New York: The Penguin Press.
- . 2014. *The Tyranny of Experts*. New York: Basic Books.
- Ellicott, Karen, ed. 2011. "Nicaragua" en *Countries of the World and Their Leaders Yearbook 2012* vol. 2. Detroit: Gale, 1662-1676.
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. n.d. "Sobre nosotros." Accedido 10 de octubre de 2018. <https://www.federaciondecafeteros.org>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. n.d. "Country profile: Nicaragua." FAOSTAT. Accedido 26 de marzo de 2018. <http://www.fao.org/faostat/en/#country/157>.
- Gaertner, Kathy, i Eriko Ishikaw. 2014. *Shared Prosperity through Inclusive Business: How Successful Companies Reach the Base of the Pyramid*. Washington, DC: IFC. https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/bf203d80463da1548c90bd9916182e35/Shared Prosperity thru iBiz_FINAL.pdf?MOD=AJPERES.

globalEDGE. 2018. "Nicaragua Country Memo." Nicaragua: introduction. Accedido 4 de mayo de 2018. <https://globaledge.msu.edu/countries/nicaragua/memo>.

González Álvarez, Dora. 2016. "Calidad del cacao nica sortea baja producción" [High-quality circumvents low production in Nicaraguan cocoa]. *La Prensa*, 21 diciembre de 2016. <https://www.laprensa.com.ni/2016/12/21/economia/2153597-calidad-del-cacao-nica-sortea-baja-produccion>.

Gradl, Christina, y Beth Jenkins. 2011. *Tackling Barriers to Scale: From Inclusive Business Models to Inclusive Business Ecosystems*. Cambridge, MA: CSR Initiative, Harvard Kennedy School. https://sites.hks.harvard.edu/mrcbg/CSRI/publications/report_47_inclusive_business.pdf.

Gradl, Christina, y Claudia Knobloc. 2009. *Inclusive Business Guide: How to Develop Business and Fight Poverty*. Berlin, Alemania: endeva. http://www.endeva.org/wp-content/uploads/2014/11/IBG_final.pdf.

Hart, Stuart. 2010. *Capitalism at the Crossroads: Next Generation Business Strategies*

Hütz-Adams, Friedel, Claudia Hiber, Irene Knoke, Pedro Morazán, Mara Mürlebach. 2016. "Strengthening the competitiveness of cocoa production and improving income of cocoa producers in West and Central Africa." Bonn, Alemania: Südwind e.V. <https://suedwind-institut.de/files/Suedwind/Publikationen/2017/2017-06%20Strengthening%20the%20competitiveness%20of%20cocoa%20production%20and%20improving%20the%20income%20of%20cocoa%20producers%20in%20West%20and%20Central%20Africa.pdf>.

ICCO. 2012. "The World Cocoa Economy: Past and Present." 26 de julio de 2012. https://www.icco.org/about-us/international-cocoa-agreements/cat_view/30-related-documents/45-statistics-other-statistics.html.

Instituto de Desarrollo Rural (IDR), Ministerio Agropecuario y Forestal (MAGFOR), e Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (INTA). 2012. “Programa Nacional de Cacao De Nicaragua: Periodo 2012 – 2021” [National Cocoa Program of Nicaragua: Period 2012 – 2021]. Managua, Nicaragua. Febrero de 2012.

International Finance Corporation. 2018. “About IFC.” Accedido 30 de abril de 2018. www.ifc.org.

Jenkins, Beth, Eriko Ishikawa, Alexis Geaneotes, Piya Baptista and Toshi Masuoka. 2011. *Accelerating Inclusive Business Opportunities: Business Models that Make a Difference*. Washington, DC: IFC. <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/12216300487cbe85bbddff51e3a7223f/InclusiveBusinessReport2011.pdf?MOD=AJPERES>.

Jaramillo Martínez, Patricia, ed. 2011. *Negocios Inclusivos: Creando valor en América Latina*. SNV y WBCSD. <http://wbcsdpublications.org/project/inclusive-business-creating-value-in-latin-america/>.

Kaimowitz, David. 1988. “Agricultural Cooperatives in Nicaragua: A New Flexibility.” *IDS Bulletin* vol. 19 no. 3 (July): 47-52. doi: 10.1111/j.1759-5436.1988.mp19003008

Kreuzer, Kai. 2017. “Ritter Sport: ‘sustainability’ more important than organic.” *Organic-market.info*, 27 de junio de 2017. <http://organic-market.info/news-in-brief-and-reports-article/ritter-sport-sustainability-more-important-than-organic.html>.

Kuapa Kokoo Cooperative Cocoa Farmers and Marketing Union Limited. 2017. “About Us.” Accedido 10 de octubre de 2018. <https://www.kuapakokoo.com>

Leissle, Kristy. 2018. *Cocoa*. Cambridge, UK: Polity Press.

- Lundy, Mark, Alexandra Amrein, Jhon Jairo Hurtado, Gertjan Becx, Nancy Zamierowski, Fernando Rodríguez, i Erika Eliana Mosquera. 2014. "LINK Methodology: a participatory guide to business models that link smallholders to markets. Version 2.0." Cali, Colombia: International Center for Tropical Agriculture (CIAT). http://ciat-library.ciat.cgiar.org/articulos_ciat/LINK_Methodology.pdf
- Marquez, Patricia, Ezequiel Reficco, y Gabriel Berger, ed. 2010. *Socially Inclusive Business: Engaging the Poor through Market Initiatives in Iberoamerica*. Cambridge, MA: Harvard University.
- Masuoka, Toshiya. 2011. "Reaching the Base of the Pyramid through Inclusive Business Models." The International Finance Corporation. Junio de 2011. <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/c33c47804a1ad35e9e409e02f96b8a3d/IFC%2BMDG%2BPresentation%2B%2528E%2529.pdf?MOD=AJPERES>.
- McMichael, Philip. 2016. *Development and Social Change: A Global Perspective, 6th Edition*. Los Angeles: Sage Publications.
- Ministerio de Economía, Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa. n.d. "PROCACAO." Programas. Accedido 27 de mayo de 2018. <http://www.economiafamiliar.gob.ni>.
- Merriam-Webster Online. 2018. "Partnership." Dictionary. Accedido 30 de abril de 2018. www.merriam-webster.com.
- Morazán, Pedro. 2015. "Agroforstsysteme und Kakaoproduktion in Nicaragua am Beispiel von Cacaonica: Unabhängige Ex-Post Evaluierung in Auftrag von Ritter Sport" Bonn, Alemania: Südwind e.V. https://www.suedwind-institut.de/files/Suedwind/Publikationen/2015/2015-25%20Agroforstsysteme%20und%20Kakaoproduktion%20in%20Nicaragua%20am%20Beispiel%20von%20Cacaonica_Ritter%20Sport.pdf.

NASDAQ. 2018. "Latest Price & Chart for Coffee." Markets. Accedido 23 de marzo de 2018. <https://www.nasdaq.com/markets/coffee.aspx?timeframe=10y>.

Nieburg, Oliver. 2014. "Nicaragua: A future fine flavor cocoa origin, but work needed." *Confectionary News*, 2014. 29 de septiembre de 2014. <https://www.confectionerynews.com/Article/2014/09/29/Nicaragua-cocoa-market-potential>.

—. 2017. "Ritter rules out own cocoa label as it fast-tracks sustainability target." *Confectionary News*, 7 de marzo de 2017. <https://www.confectionerynews.com/Article/2017/03/07/Ritter-rules-out-own-cocoa-label-as-it-hastens-sustainability-target>.

—. 2018. "Ritter Sport to get closer to origins after reaching 100% certified cocoa." *Confectionary News*, 5 de marzo de 2018. <https://www.confectionerynews.com/Article/2018/03/05/Ritter-Sport-to-get-closer-to-origins-after-reaching-100-certified-cocoa>

Oiko Credit. n.d. "UNOCACE." Accedido 10 de octubre de 2018. <https://www.oikocredit.coop/what-we-do/partners/partner-detail/22068/union-nacional-de-organizaciones-campesinas-cacaoteras-del-ecuador>

Prahalad, C. K. 2005. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profit*. New Jersey: Prentice Hall.

Rapsomanikis, George. 2015. "The economic lives of smallholder farmers: An analysis based on household data from nine countries." Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations.

Renton, Alex. 2014. "Latin America: how climate change will wipe out coffee crops – and farmers." *The Guardian*, 30 de marzo de 2014. <https://www.theguardian.com/environment/2014/mar/30/latin-america-climate-change-coffee-crops-rust-fungus-threat-hemileia-vastatrix>.

- Rice, Susan E. y Stewart Patrick. 2008. "Index of State Weakness in the Developing World." Washington, DC: Brookings Institute.
- Rist, Gilbert. 2008. *The History of Development: From Western Origins to Global Faith*. London: Zed Books.
- Ritter Sport. 2018. "Family Business & Values." Accedido 9 de abril de 2018. <https://www.ritter-sport.de/en/>.
- SEKN. 2018. "Home page." Accedido 30 de abril de 2018. <http://www.sekn.org>.
- Sen, Amartya. 1999. *Development as Freedom*. New York: Random House, Inc.
- The Economist Intelligence Unit. 2005. "Country Report: Nicaragua." Octubre de 2005. London: The Economist Intelligence Unit. www.eiu.com.
- . 2010. "Country Report: Nicaragua." Diciembre de 2010. London: The Economist Intelligence Unit. www.eiu.com.
- . 2015. "Country Report: Nicaragua." Diciembre de 2015. London: The Economist Intelligence Unit. www.eiu.com.
- . 2018a. "Country Report: Nicaragua." 24 de abril de 2018. London: The Economist Intelligence Unit. www.eiu.com.
- . 2018b. "Country Report: Nicaragua." 2 de mayo de 2018. London: The Economist Intelligence Unit. www.eiu.com.
- Todaro, Michael y Stephen Smith. 2014. *Economic Development, 12th Edition*. Harlow, England: Pearson.
- Transparency International. 2018. "Corruption Perceptions Index 2017." Resultados de la encuesta publicados el 21 de febrero de 2018. www.transparency.org.

- UNDATA. 2018. "Trade of Goods." Commodity Trade Statistics. Accedido 23 de marzo de 2018.
http://data.un.org/Data.aspx?q=coffee&d=ComTrade&f=_11Code%3a10.
- UNDP. 2016. "Human Development for Everyone: Briefing note for countries on the 2016 Human Development Report – Nicaragua."
http://hdr.undp.org/sites/all/themes/hdr_theme/country-notes/NIC.pdf.
- Wach, Elise. 2012. "Measuring the 'Inclusivity' of Inclusive Business," IDS Practice Paper 9. Brighton, UK: Institute of Development Studies.
- Weaver, Gary. 2014. *Intercultural Relations: Communication, Identity, and Conflict*. Boston, MA: Pearson Learning Solutions.
- World Bank Group. 2015a. *Working to End Poverty in Latin America and the Caribbean Workers, Jobs, and Wages*. Washington DC: World Bank, junio de 2015.
<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/22016/9781464806858.pdf?sequence=6&isAllowed=y>.
- . 2015b. "Agriculture in Nicaragua: Performance, Challenges, and Options." Washington DC: World Bank, noviembre de 2015.
<http://documents.worldbank.org/curated/en/532131485440242670/pdf/102989-WP-P152101-Box394848B-OUO-9.pdf>.
- . 2018. "Doing Business 2018: Reforming to Create Jobs, Economy Profile Nicaragua." Accedido 3 de mayo de 2018. www.doingbusiness.org.
- . 2018. "World Development Indicators." The World Bank, última actualización 21 de mayo de 2018. <https://data.worldbank.org/products/wdi>.
- World Bank Group y CIAT 2015. "Climate-Smart Agriculture in Nicaragua." CSA Country Profiles for Africa, Asia, and Latin America and the Caribbean Series. Washington D.C.: The World Bank Group, septiembre de 2015.

<http://sdwebx.worldbank.org/climateportal/doc/agricultureProfiles/CSA-in-Nicaragua.pdf>.

Yunus, Muhammad. 2006. "Social Business Entrepreneurs are the Solution." Discurso en el Skoll World Forum on Social Entrepreneurs, Said School of Business, Oxford University, 29-31 de marzo.

—. 2007. *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*. Philadelphia: Perseus Books Group.

Zielinski, Alessandra. 2014. "Market Study: Cacao in Nicaragua." Documento de trabajo para Root Capital, abril 2014.

Anexos

Anexo I: Lista de entrevistas

Tabla 3
Selección de entrevistas¹⁶

Contacto	Título de trabajo	Organización	Fecha(s)
Anónimo	Comerciante de cacao, oficina de New York	Atlantic Cocoa Company (ECOM)	11/4/2014
Carolina Aguilar	Antes Directora de Nicaragua	Lutheran World Relief	9/4/2014 y 30/4/2014
Jorge Brenes	Coordinador de Proyecto, PROGRESA CARIBE	Catholic Relief Services	27/4/2018
Jose Antonio Camposano	Antes Asesor Regional, América Latina	SNV	26/6/2009
Elicia Carmichael	Vice Presidente de Estrategia	Root Capital	24/3/2014; 25/3/2014; 4/4/2014; 7/4/2014; 21/4/2014; 30/4/2014; por correo: 24/4/2018, 25/4/2018; 3/5/2018; 18/6/2018
Kraig Kraft	Asesor por América Latina, Café y Cacao	Catholic Relief Services	9/4/2014
Gifford Laube	Gerente y Propietario	Cacao Bisiesto	24/4/2014; 7/5/2018; 22/5/2018
Pedro Lira, Aura Lopez	Productores de cacao y café	N/A	14/4/2014
Jaume Martorell	Antes Gerente del centro de acopio en Matagalpa	Antes Ritter Sport	28/3/2014; 31/3/2014; 2/5/2018
Lars Saquero Moller	Gerente	Ingemann	11/4/2014
Melba Navarro	Consultora	Independiente, antes Veco Mesoamerica	27/3/2014; 2/5/2018
Rick Peyser	Gerente de relaciones, Café y Cacao	Lutheran World Relief	7/5/2018
	Consejero	Root Capital	
Daniel Rattigan	Cofundador	French Broad Chocolate	23/4/2014
Jorge Armando Rivera	Gerente de proyectos	ECOM (Atlantic)	27/4/2018
Elizabeth Rizo	Gerente del centro de acopio en Matagalpa	Ritter Sport; antes Christian Aid	8/5/2018
Reynaldo Soza	Antes Gerente de proyectos de cacao	Antes ECOM (Atlantic)	7/5/2018
Juan Carlos Telleria Herrera	Director de Agroempresa	Catholic Relief Services	4/29/2014; 4/27/2018

¹⁶ Solo las entrevistas a las que se hace referencia en están incluidas en la lista anterior. Se realizaron entrevistas adicionales en 2014, cuyo contenido no aparece directamente en esta tesis.

Anexo II: Estadísticas relacionadas con el desarrollo en Nicaragua

Tabla 4

Seleccionar indicadores del Informe sobre el Desarrollo Humano

	Nicaragua
Public health expenditure (% of GDP)	5.1%
Expected years of schooling (years)	11.7
Adult literacy rate (% ages 15 and older)	82.8%
Government expenditure on education (% of GDP)	4.5%
Mean years of schooling	6.5
Population with at least some secondary education (% aged 25 and older)	45%
Primary school dropout rate (% of primary school cohort)	51.6%
Income inequality, Gini coefficient	47
Labour force participation rate, female (% ages 15 and older)	49.1%
Labour force participation rate, male (% ages 15 and older)	80.3%
Population in multidimensional poverty, headcount (%)	19.4%
Child labour (% ages 5-14)	15%
Employment in agriculture (% of total employment)	32.2%

Fuente: Human Development Report 2016

Elaboración: Autora

Tabla 5

Comparación de indicadores de desarrollo seleccionados para Nicaragua frente a América Latina y el Caribe

	1990				2000				2010				2015			
	Latin America	Nicaragua	Comp.	Trend	Latin America	Nicaragua	Comp.	Trend	Latin America	Nicaragua	Comp.	Trend	Latin America	Nicaragua	Comp.	Trend
Population, total	445,044,474	4,144,565	N/A	N/A	524,829,251	5,026,796	N/A	N/A	596,479,937	5,737,723	N/A	N/A	631,062,661	6,082,035	N/A	N/A
Population growth (annual %)	1.87	2.18	↑	-	1.45	1.55	↑	↓	1.21	1.25	↑	↓	1.08	1.12	↑	↓
Population density (people per sq. km of land area)	22.17	34.44	↑	-	26.19	41.77	↑	↑	29.76	47.68	↑	↑	31.49	50.54	↑	↑
GNI per capita, PPP (current international \$)	\$ 5,574	\$ 1,900	↓	-	\$ 8,303	\$ 2,630	↓	↑	\$ 12,886	\$ 3,940	↓	↑	\$ 14,880	\$ 5,280	↓	↑
Life expectancy at birth, total (years)	67.79	64.17	↓	-	71.53	69.74	↓	↑	74.22	73.70	↓	↑	75.34	75.15	↓	↑
Fertility rate, total (births per woman)	3.25	4.60	↑	-	2.62	3.08	↑	↓	2.19	2.43	↑	↓	2.09	2.23	↑	↓
Mortality rate, under-5 (per 1,000 live births)	55.30	67.50	↑	-	33.43	40.40	↑	↓	24.62	24.60	↓	↓	18.07	20.30	↑	↓
Urban population growth (annual %)	2.70	2.64	-	-	2.06	1.99	-	-	1.59	1.74	-	-	1.42	1.67	-	-
GDP (current US\$)	\$ 1,170,504,060,621	\$ 1,009,455,484	N/A	-	\$ 2,262,093,557,347	\$ 5,107,329,007	N/A	↑	\$ 5,334,533,033,073	\$ 8,758,622,329	N/A	↑	\$ 5,473,910,454,068	\$ 12,747,741,540	N/A	↑
GDP growth (annual %)	0.36	-0.09	↓	-	3.84	4.10	↑	↑	5.83	4.41	↓	↑	-0.17	4.85	↑	↑
Agriculture, value added (% of GDP)	8.77	..	-	-	5.57	20.27	-	-	5.38	18.73	-	-	5.15	18.23	-	-
Revenue, excluding grants (% of GDP)	18.54	29.98	↑	-	16.90	11.63	↓	↓	23.84	14.74	↓	↑	24.44	16.74	↓	↑
Time required to start a business (days)	-	-	-	-	56.9	39	↓	-	30.2	14	↓	↓
Domestic credit provided by financial sector (% of GDP)	58.03	162.75	↑	-	44.51	72.16	↑	↓	65.07	50.26	↓	↓	76.06	47.87	↓	↓
Mobile cellular subscriptions (per 100 people)	0.0	0.0	-	-	12.2	1.8	↓	↑	96.1	69.1	↓	↑	110.2	119.4	↑	↑
Personal remittances, received (current US\$)	\$ 5,735,412,672	..	-	-	\$ 19,849,705,945	\$ 320,000,000	-	-	\$ 56,887,993,971	\$ 824,800,000	-	-	\$ 69,180,684,147	\$ 1,197,500,000	-	-
Foreign direct investment, net inflows (BoP, current US\$)	\$ 8,388,070,237	\$ 670,000	N/A	-	\$ 95,442,349,022	\$ 266,500,000	N/A	-	\$ 231,486,018,259	\$ 489,900,000	N/A	-	\$ 280,620,664,235	\$ 949,900,000	N/A	-
Net official development assistance and official aid received (current US\$)	\$ 5,151,600,000	\$ 329,560,000	N/A	-	\$ 4,943,050,000	\$ 561,970,000	N/A	-	\$ 11,050,530,000	\$ 660,390,000	N/A	-	\$ 10,287,510,000	\$ 457,920,000	N/A	-

Fuente: World Development Indicators 2018

Elaboración: Autora

Nota: La columna titulada "Comp." Compara el desempeño de Nicaragua con el resto de América Latina y el Caribe; la columna titulada "Tendencia" compara a Nicaragua con su propio desempeño en el período anterior; en algunos casos, he optado por no hacer un juicio de valor en cuanto a qué estado se prefiere (por ejemplo, mayor o menor tasa de crecimiento de la población urbana) y, por lo tanto, no proporcioné flechas de colores para esas filas.

Anexo III: Definiciones de negocios inclusivos

Tabla 6

Seleccionar definiciones de negocios inclusivos de instituciones prominentes

Ashoka
<p>La organización: Ashoka es una organización internacional sin fines de lucro que comenzó en 1981 y promueve el emprendimiento social a través de su programa de becas fundamentales. La organización fue una de las primeras empresas líderes en el campo de los negocios inclusivos (aunque no utilizó ese término específico).</p> <p>Definición de negocios inclusivos: Ashoka creó el término "cadena de valor híbrida" para describir un modelo en el que las empresas se asociaron con emprendedores sociales locales para desarrollar y entregar productos y servicios a comunidades de bajos ingresos. Los ejemplos incubados por Ashoka tienen un lugar destacado en la literatura sobre negocios inclusivos.</p>
SNV and The World Business Council for Sustainable Development
<p>La organización: SNV es una organización internacional holandesa, con más de 40 años de experiencia que trabaja como un consultor innovador, un "think tank", un fondo de inversión social y una base operacional. SNV promueve la inclusión económica de poblaciones con baja poder adquisitivo. El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD, por sus siglas en inglés) es una coalición mundial dirigida por un CEO, compuesta por unas 200 empresas que abogan por el progreso en el desarrollo sostenible. Su misión es ser un catalizador para la innovación y el crecimiento sostenible en un mundo donde los recursos son cada vez más limitados.</p> <p>Definición de negocios inclusivos: Una iniciativa empresarial económicamente rentable, ambiental y socialmente responsable, que integra a las comunidades de bajos ingresos en su cadena de valor para el beneficio mutuo de la empresa y la comunidad. Busca mejorar los medios de subsistencia de las poblaciones de bajos ingresos al tiempo que aumenta el rendimiento de la empresa.</p>
International Finance Corporation (IFC)
<p>La organización: La IFC es la principal institución de desarrollo global enfocada exclusivamente en el sector privado en países en desarrollo. La IFC también es un movilizador líder de recursos de terceros para proyectos. IFC se autodenomina el inversor líder en negocios inclusivos. La primera inversión de la IFC en negocios inclusivos fue GrameenPhone en 1999 y reclama más de \$5 mil millones en inversiones en iniciativas de negocios inclusivos en 200 compañías.</p> <p>Definición de negocios inclusivos: Hacer negocios con los pobres</p>
The Social Enterprise Knowledge Network (SEKN)
<p>La organización: Una red de investigación compuesta por diez escuelas líderes de educación gerencial en América Latina, Estados Unidos y España. El objetivo de la red es generar y diseminar conocimiento sobre iniciativas corporativas y sociales inclusivas y sostenibles en Iberoamérica.</p> <p>Definición de negocios inclusivos: Modelos comerciales que prueban ser efectivos para conectar a los sectores de bajos ingresos con los principales mercados y tienen el potencial y la aspiración de mejorar las condiciones de vida de los pobres.</p>
The International Center for Tropical Agriculture (CIAT)
<p>La organización y su participación en negocios inclusivos: Una institución de investigación dedicada a desarrollar "tecnologías, métodos y conocimiento que permitan a los agricultores de países en desarrollo mejorar la ecoeficiencia en la agricultura". El CIAT creó la metodología LINK, un conjunto de herramientas que ayuda a facilitar un proceso de aprendizaje entre compradores, proveedores y otros para identificar oportunidades relacionadas con estrategias comerciales inclusivas.</p> <p>Definición de negocios inclusivos: Una relación comercial entre una empresa privada y un grupo (formal o informal) de productores en la que tanto el comprador como el vendedor generan valor social, económico y ambiental a fin de mantener la interdependencia rentable a largo plazo.</p>

Fuente: sitios de web (ver obras citadas); Jaramillo Martínez 2011, 6, 8, y 12; Gradl y Jenkins 2011, 6; Marquez, Reficco, y Berger 2010, vii y 3

Elaboración: Autora

Appendix IV: Case study

A) Ritter Sport Company Profile¹⁷

Company name: Alfred Ritter GmbH & Co. KG (“Ritter Sport”)

Description: German producer and vendor of the chocolate bar brand “Ritter Sport”

Year founded: 1912

Country headquarters: Waldenbuch, Germany

Company-type: Private, third-generation, family-owned

Number of employees: 1,500

Annual revenue / sales: 482M Euros in turnover (i.e., net sales)

Sales footprint: 100 countries

Cocoa sourcing countries: Nicaragua, Ivory Coast

Stated social mission:

“To build a foundation of trust, we align our actions on the... RITTER SPORT-typical values and operating principles [including the following:] ...Our actions are characterised (sic) by respect and appreciation for people and the environment...We aspire to a cooperative and long-term relationship with our business partners that is characterised (sic) by fairness, trust and reliability.”

B) Ritter Sport Case Study

About the business

Ritter Sport es una empresa de tamaño medio, pero sigue siendo un actor global en la industria del chocolate. Activa en Nicaragua desde 1990 a través de una asociación público-privada con una ONG local, la compañía comenzó oficialmente sus operaciones en Matagalpa una década más tarde (Rizo 2018, entrevista personal; consulte el Apéndice I).¹⁸ Ritter Sport es el actor más importante en el sector del cacao del país en este momento, tanto por el volumen de compra como por el valor. La compañía abrió su propio centro de recolección y procesamiento en Matagalpa en 2008 (Nieburg 2017). A partir de

¹⁷ La información en la sección A se obtuvo del sitio web de Ritter Sport y del *2016 Progress and Sustainability Report*

¹⁸ Ambas fechas, así como la fecha de apertura de las instalaciones de Matagalpa, fluctúan +/- 2 años dependiendo de la fuente

2014, la compañía empleó a 15 empleados de tiempo completo en Matagalpa, con 15 contrataciones adicionales en el horario pico. Hace cinco años, la compañía comenzó a sentar las bases para establecer su propia plantación de cacao en La Rama, que produjo su primera cosecha hace dos años. A partir de 2017, Ritter tiene 300 empleados en la plantación (Nieburg 2017). En Nicaragua, Ritter Sport desempeña las funciones de comprador, procesador de poscosecha y ahora productor también. Los frijoles fermentados y secos, cultivados y recolectados localmente, se envían fuera del país para ser fabricados en barras de chocolate.

Descripción del modelo

La familia fundadora de Ritter Sport quería invertir en Nicaragua por razones ambientales: fue un “capricho” de uno de los miembros de la familia salvar la selva tropical (Martorell 2014, entrevista personal; consulte el Apéndice I). El trabajo comenzó a través de una asociación con Pro Mundo Humano, una ONG local. Comenzaron a pequeña escala, trabajando en un proyecto contra el moho con dos cooperativas de cacao en Waslala y beneficiando a 170 agricultores (Martorell 2014, entrevista personal; ver Apéndice I). Este proyecto se convirtió en CACAONICA, la primera cooperativa de cacao específica en el país. En 2005, Ritter Sport comenzó a trabajar con la cooperativa ADDAC, comprando granos de cacao y brindando asistencia técnica. Hoy en día, la compañía trabaja con 23 cooperativas en toda la región (Rizo 2018, entrevista personal; consulte el Apéndice I).

Uno de los aspectos más importantes del trabajo es la prima de precio ofrecida por los frijoles de alta calidad, que se estableció para estimular el mercado (Gradl y Knobloc 2009, 23). Hasta el año pasado, la compañía tenía una política de compra de puertas abiertas, comprando todos los granos de cacao que se llevaban al centro de recolección de Matagalpa que superaba sus estándares de calidad. La compañía ahora tiene un límite de compra de 1,500 toneladas, con cuotas específicas para cada cooperativa, aunque las cooperativas aún no han podido producir esta cantidad de frijoles de alta calidad (Martorell, entrevista personal; vea el Apéndice I). La política de precios se publica públicamente y se establece al tipo de cambio de la bolsa de Nueva York más \$ 500 por tonelada. Se otorga una prima adicional de \$ 200 por tonelada para los frijoles orgánicos o con certificación UTZ. Además, la compañía paga un “bono de fidelidad” a las

cooperativas que venden el 80 por ciento o más de su cosecha a Ritter Sport (Martorell 2014, entrevista personal; consulte el Apéndice I).

Las instalaciones de Matagalpa sirven como punto de entrega central y las cooperativas actúan como agregadores y salen a las áreas rurales para recolectar frijoles de sus miembros dos veces al mes. En la instalación, las cooperativas tienen la opción de llevar los frijoles húmedos para que se fermenten y se sequen en el lugar, lo cual es útil en la temporada de lluvias; aunque la empresa compra frijoles que ya han sido fermentados por los agricultores en su mayor parte (Nieburg 2017). El centro de recolección también tiene dos máquinas de clasificación y clasificación que los productores pueden usar gratis. Los frijoles son evaluados por su calidad cara a cara, de productor a comprador, para garantizar la transparencia, generar confianza y facilitar un mayor aprendizaje sobre los estándares de calidad de la compañía.

La compañía también brindó asistencia técnica en varios puntos en el pasado a las cooperativas con las que trabajan. Ritter Sport se ha asociado con Catholic Relief Services (CRS), Lutheran World Relief (LWR) y Rikolto (anteriormente Veco Mesoamerica) a lo largo de los años para brindar capacitación. Los temas de capacitación para agricultores han incluido la producción (semillas, rendimiento y manejo ambiental), así como el procesamiento posterior a la cosecha (fermentación, secado y evaluación de la calidad). Los líderes de las cooperativas también han recibido capacitación gerencial en temas como planificación, administración financiera y liderazgo (Zielinski 2014, documento de trabajo). Estos entrenamientos se brindan normalmente cuando una ONG tiene fondos específicos disponibles y está dispuesta a manejar la logística, luego Ritter Sport envía a su personal para entregar el contenido. Estas alianzas entre la empresa y las ONG no son formales (por ejemplo, no hay contratos involucrados); sin embargo, a Ritter Sport le interesa que las cooperativas puedan cumplir con sus estándares de calidad, así como aumentar el rendimiento y el volumen de producción.

La financiación adicional más allá de la prima de precio también juega un papel importante en esta iniciativa empresarial inclusiva. Ritter Sport otorga créditos previos a la cosecha para ayudar a los productores a enfrentar los desafíos del flujo de efectivo de la agricultura. Para incentivar la certificación, la calidad y los aumentos en el rendimiento, la empresa ofrece fondos de cooperativas para obtener la certificación, así como bonos basados en el volumen (Martorell 2014, entrevista personal; consulte el Apéndice I). También se alientan mejoras de infraestructura por parte de las cooperativas; Ritter Sport ofrece un crédito de \$ 2,000 a \$ 100,000 (hasta la mitad del monto necesario para un

proyecto dado) a las cooperativas a una tasa de interés del 1% (Rizo 2018, entrevista personal; consulte el Apéndice I). A partir de 2016, la compañía dijo que estaba invirtiendo entre \$ 200,000 y \$ 500,000 al año en Nicaragua para mejorar el cultivo y el manejo postcosecha (Martorell 2014, Rizo y Martorell 2018, entrevista personal; consulte el Apéndice I).

Construir confianza con las cooperativas es crítico. Ritter Sport se centra en la comunicación abierta, como se ve en la transparencia de su política de precios y estándares de calidad. La compañía habla con sus socios cooperativos cada dos semanas por teléfono y visitas en persona una vez al trimestre (entrevista personal de Martorell 2018; consulte el Apéndice I). En el pasado, la relación de compra con cada cooperativa se basaba en la confianza más que en los contratos según la práctica local; sin embargo, ha habido un cambio reciente hacia los contratos escritos tanto para reconocer las nuevas cuotas de compra como para facilitar la capacidad de la cooperativa de obtener financiamiento externo. Muchos entrevistados atribuyeron el éxito de Ritter Sport en Nicaragua a su inversión en la construcción de relaciones (Navarro, Telleria y Brenes 2018, entrevistas personales; consulte el Apéndice I).

Valor a la empresa

Hay tres factores principales que motivan la iniciativa empresarial inclusiva de la empresa en Nicaragua. El primero es la calidad. Como se señala en el sitio web de la compañía: "Fabricamos chocolate de alta calidad ... El excelente sabor exige una materia prima y métodos de procesamiento consistentemente de alta calidad". Además, el informe de 2016 afirma que "el cacao es, por supuesto, el ingrediente más importante del chocolate. y tiene una gran influencia en su calidad, por lo que el cultivo de cacao en Nicaragua y las décadas de participación de [Ritter Sport] son de importancia vital correspondiente" (36).

Un segundo factor es la identidad de marca de la empresa, que se trata de calidad y valor. Los mensajes de Ritter Sport hablan al consumidor alemán, que tiende a ser más consciente de la salud y también más preocupado socialmente. "[El] compromiso con la sociedad siempre ha sido una parte integral de la identidad de [Ritter Sport]" (9). En la definición de sostenibilidad de la empresa que figura en el informe de 2016, "los tres pilares de la economía, la sociedad y el medio ambiente ... son de la misma categoría" (57).

La mitigación de riesgos es una consideración final en la estrategia, tanto para proteger la reputación de la empresa como para garantizar el suministro. La empresa está preocupada por el trabajo infantil y otras dinámicas problemáticas en África Occidental, donde se produce actualmente la mayor parte del cacao mundial (Martorell 2014, entrevista personal; consulte el Apéndice I). La operación nicaragüense permitió a la empresa comenzar desde cero y aseguró la trazabilidad de su suministro de cacao. Además, el enfoque en la producción orgánica y el cambio a la certificación 100% de UTZ refuerzan la importancia que la empresa otorga a la responsabilidad ambiental y social. La compañía persigue un objetivo de "máxima transparencia posible" en su cadena de suministro (21). La diversificación de la oferta a través de sus extensas relaciones con las cooperativas en Nicaragua aumentó en volumen con el tiempo y le da a la empresa un suministro más seguro de frijoles. El abastecimiento de Nicaragua de esta manera es una precaución que otorga a la compañía un suministro garantizado de cacao a largo plazo frente a diversas incertidumbres en el mercado global (por ejemplo, cambio climático, inestabilidad política). El establecimiento de la plantación La Rama también promueve estos mismos objetivos.

Valor al productor

Las prácticas comerciales inclusivas de Ritter Sport ofrecen varios beneficios a los agricultores y al sector del cacao de Nicaragua en general. Una evaluación independiente realizada por el Dr. Pedro Morazán del Instituto Südwind validó muchos de los beneficios ambientales y sociales que han resultado del trabajo de la compañía hasta la fecha. Aproximadamente 200 agricultores fueron encuestados como parte de la evaluación, además de entrevistas realizadas con cooperativas, agricultores, ONG asociadas y funcionarios gubernamentales (25). En general, el compromiso a largo plazo de Ritter Sport con Nicaragua dio como resultado un ecosistema de cacao más robusto.

La presencia de un comprador ancla con una cuota de compra anual tan grande permite a los agricultores planificar con la confianza de que existe un mercado para su producto, lo que hace que valga la pena invertir en sus fincas. Los agricultores experimentaron un aumento en los ingresos de las primas de precios de Ritter Sport. Además, la política de precios de la empresa alentó a otros compradores a aumentar sus precios también (Laube 2018, entrevista personal; consulte el Apéndice I). Sin embargo, la asistencia técnica mencionada anteriormente resultó en un aumento de la producción y

el rendimiento, no en la medida en que la empresa esperaba. La capacitación en gestión, así como los créditos y bonificaciones que fomentan la inversión en infraestructura, han ayudado a fortalecer las cooperativas. El modelo de Ritter Sport también es bueno para el medio ambiente ya que promueve técnicas agroforestales y alienta a los agricultores a diversificar sus cultivos (por ejemplo, no plantando un monocultivo que pueda exacerbar la propagación de enfermedades agrícolas).

Los desafíos

El trabajo para desarrollar el mercado local de cacao ha sido lento y constante. Desafortunadamente, los aumentos en el volumen de producción y el rendimiento no han sido tan grandes como la compañía esperaba. Esto fue parte de la razón por la que Ritter Sport decidió abrir su propia plantación en La Rama. La compañía fue objeto de rumores en los últimos años sobre la posibilidad de que su modelo de negocios inclusivos estuviera cambiando o que Ritter Sport se retirara de Nicaragua por completo (Laube 2018, entrevista personal; consulte el Apéndice I). La nueva plantación avivó estos temores; sin embargo, las preocupaciones han desaparecido (Martorell 2018, entrevista personal; consulte el Apéndice I).

Las ventas de su línea de chocolate orgánico fueron decepcionantes y la compañía cree que la etiqueta UTZ tiene más peso en el mercado europeo (Kreuzer 2017). La compañía consideró abandonar su prima de precio para los frijoles orgánicos en 2013, pero finalmente revirtió el curso aparentemente bajo la presión de la cooperativa y los medios de comunicación (Kreuzer 2017). De manera similar, el cambio a la certificación UTZ se ha ralentizado para dar a las cooperativas tiempo adicional para cumplir con los requisitos de certificación (Martorell 2018, entrevista personal; consulte el Apéndice I). Ambos ajustes indican una voluntad de parte de la empresa para responder a los comentarios y el diálogo con las partes interesadas locales para alcanzar un entendimiento.

Otra fuente de preocupación para los agricultores ha sido la política de precios, el sello distintivo del modelo de Ritter Sport observado por el Dr. Morazán. En 2014, aproximadamente el 2,5% de las compras globales de la empresa provinieron de Nicaragua y esos frijoles fueron los más caros en su cadena de suministro global. El alto precio se estableció para estimular el mercado, lo que hizo. Hubo presión para estabilizar el precio a medida que crecía la oferta en Nicaragua; algunos líderes de la compañía

sintieron que la prima de precio debería haberse reducido más cerca de los niveles del mercado mundial (Martorell 2014, entrevista personal; ver Apéndice I). Como empresa mediana, Ritter Sport compite contra las grandes corporaciones de la industria del chocolate, lo que hace que la conciencia de los costos sea importante.

Por supuesto, la compañía puede cambiar su modelo en cualquier momento, una de las desventajas de las estrategias de negocios inclusivas es su potencial de "puesta de sol" si la compañía decide cambiar de rumbo. Sin embargo, la compañía recientemente reafirmó su compromiso con el mercado local al afirmar sus objetivos de crecimiento (Martorell y Rizo 2018, entrevista personal; ver Apéndice I). La compañía especificó que su objetivo para 2024 es abastecer el 10% de sus necesidades globales de cacao a través de su asociación con las cooperativas locales, un aumento del 400% con respecto a los niveles de compra actuales (Nieburg 2018).

Anexo V: Otras empresas notables

Tabla 7

Otras empresas en el sector del cacao nicaragüense con algunas prácticas inclusivas

Empresa	Descripción
Cacao Bisiesto	<ul style="list-style-type: none"> • El comprador de cacao y la granja de cacao comenzó en 2013 • También compra cacao húmedo en masa de los agricultores locales, es un canal de venta alternativo a las cooperativas locales y Ritter Sport • Paga tasas más altas que las cooperativas locales • No ofrece crédito u otros incentivos financieros más allá del precio premium • Ha proporcionado asistencia técnica e injertos de árboles de alta calidad a los agricultores en el pasado • Vende para fabricar chocolates en su mayoría en los Estados Unidos; El cliente principal es French Broad Chocolates
ECOM (Atlantic)	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa de comercio de productos básicos se centró principalmente en el café • Ha ingresado y salido del mercado de cacao en Nicaragua varias veces desde el año 2000 debido a un volumen de producción insuficiente, así como al alto precio de los frijoles locales • Continúa monitoreando el mercado de cacao en Nicaragua, buscando la oportunidad de comprar granos de menor grado a gran escala • Ha participado en varios proyectos con productores de cacao liderados por ONG locales, entre ellas SNV y LWR; falta de claridad en cuanto al nivel de apoyo proporcionado o la duración del tiempo involucrado • Reconocido por IFC por su trabajo comercial inclusivo con los productores de café en la región
Ingemann	<ul style="list-style-type: none"> • Comprado por inversores daneses en 2013 (anteriormente XOCO) • Ha trabajado con ~ 400 productores de cacao en Nicaragua • Promover la producción de variedades de frijoles de alta calidad como un medio para aumentar los ingresos de los agricultores • Ha proporcionado asistencia técnica a los productores en su red • Proporciona plántulas de variedades genéticas específicas a los socios agricultores • Los productores están sujetos a un contrato de 30 años, que ha recibido críticas localmente, especialmente a la luz de rendimientos menores a los esperados de los árboles contratados.

Fuente: Entrevistas 2014 y 2018 (ver Anexo I)

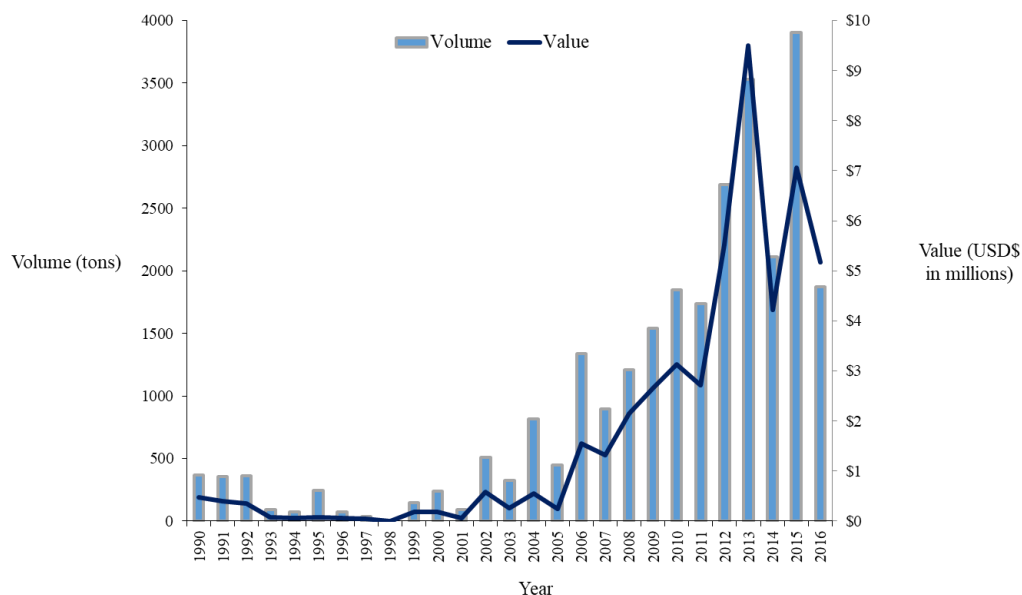
Elaboración: Autora

Nota: Estas compañías fueron entrevistadas, pero no seleccionadas para el análisis debido a la falta de información o la falta de profundidad en sus prácticas inclusivas.

Anexo VI: Cifras de crecimiento para el sector del cacao nicaragüense

Ilustración 2

Grano de cacao: volumen y valor de exportación

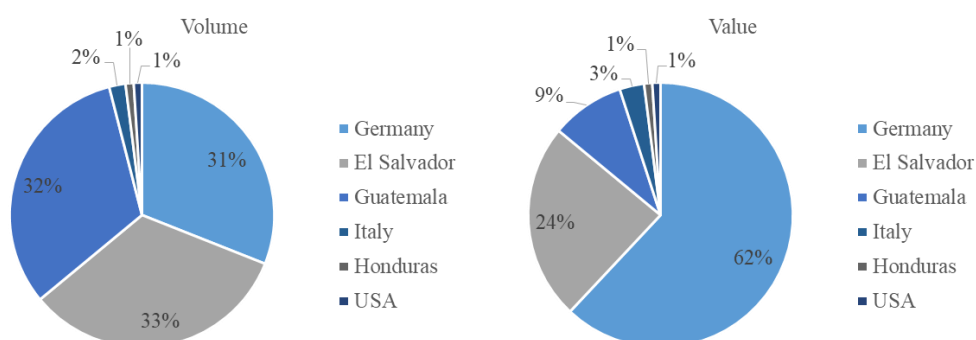


Fuente: FAOSTAT

Elaboración: Autora

Ilustración 3

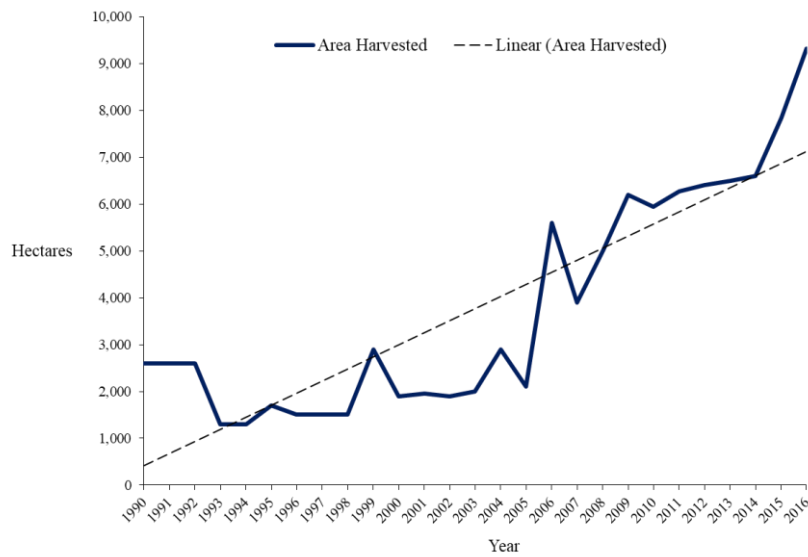
Grano de cacao: volumen y valor de exportación por destino, 2014



Fuente: Ministerio Agropecuario y Forestal

Elaboración: Morazán 2015, 15.

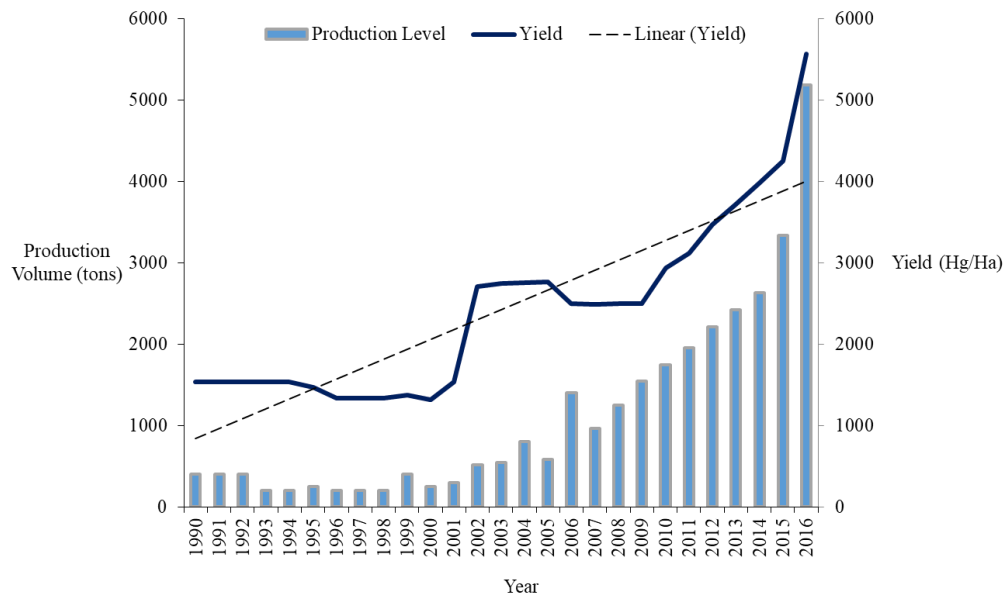
Ilustración 4

Cacao en grano: Área en producción

Fuente: FAOSTAT

Elaboración: Autora

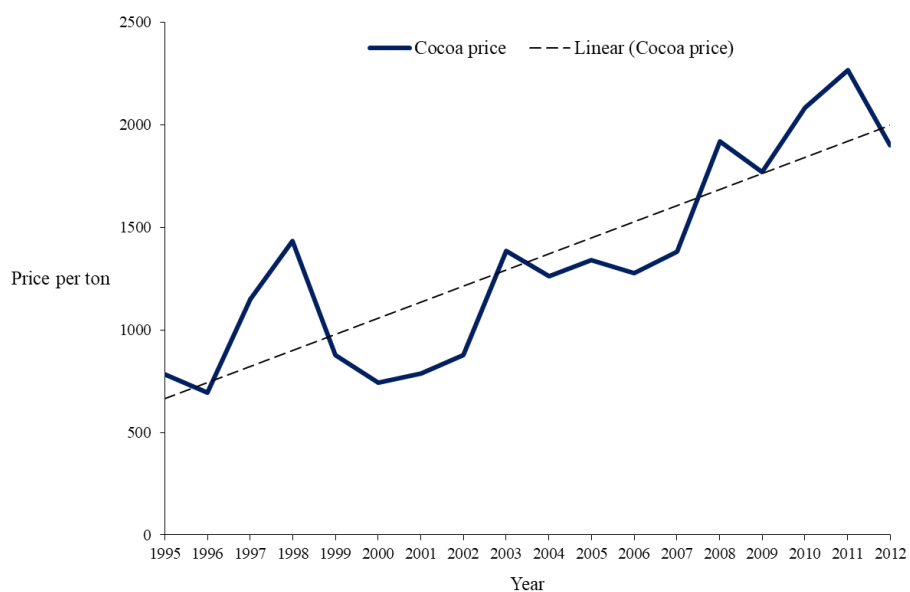
Ilustración 5

Cacao en grano: nivel de producción y rendimiento

Fuente: FAOSTAT

Elaboración: Autora

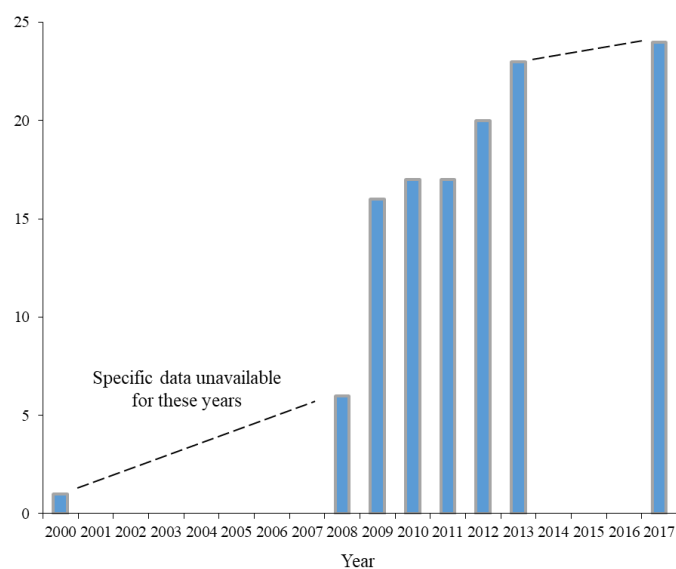
Ilustración 6
Grano De Cacao: Precio Productor Anual



Fuente: FAOSTAT; Nota: datos solo disponibles desde 1995 hasta 2012

Elaboración: Autora

Ilustración 7
Número de cooperativas de cacao específicas



Fuente: Morazán 2015, 23 i entrevistas2018 (ver Anexo I)

Elaboración: Autora

Anexo VII: Organizaciones sin fines lucrativos notables

Tabla 8

Muestra de ONG activas en el sector cacaotero nicaragüense

	Ejemplos de intervenciones y apoyos
Lutheran World Relief (LWR)	Tratando de atraer la atención internacional para el cacao local enviando representantes nicaragüenses a un festival y competencia internacional del cacao. LWR también fue el líder en el desarrollo de un "mapa de sabor de cacao" de América Central como herramienta de comercialización. LWR desarrolló un juego de herramientas de cacao para ayudar a los agricultores a aumentar la producción y las ventas.
Catholic Relief Services (CRS)	Ha traído fondos del USDA y la Fundación Ford y ha proporcionado al menos \$ 25,000 en donaciones a las cooperativas de cacao con las que trabajan. CRS es la ONG líder de PROGRESA CARIBE, que proporciona asistencia técnica para mejorar la productividad de los agricultores y aumentar los ingresos, así como para fortalecer la gestión cooperativa y proporcionar vínculos con el mercado.
Rikolto (antes Veco Mesoamerica)	Dio \$ 40,000 USD por año durante tres años a dos cooperativas de cacao, además de proporcionar asistencia técnica personalizada. Lanzó un directorio virtual de actores dentro del sector del cacao en América Central con fondos de la Cooperación Suiza para el Desarrollo en América Central (COSUDE) para facilitar las conexiones con nuevos compradores.
Technoserve	Recientemente dirigió un programa de apoyo a los productores de cacao en colaboración con USAID. En 2006, TechnoServe comenzó a ayudar a 80 pequeños agricultores a plantar alrededor de 100.000 árboles nativos de cacao y reanudar la producción de árboles de cacao que habían sido abandonados. También ha ayudado a los agricultores a instalar dos molinos húmedos de cacao para mejorar la calidad.
German Association for International Cooperation (GIZ)	Comenzó a trabajar con Ritter Sport en sus esfuerzos de cacao en 2002. Desde 2007 hasta 2010, la organización ejecutó un proyecto de \$ 380,000 en América Latina y el Caribe (incluida Nicaragua) para promover prácticas ambientalmente sostenibles en el sector del cacao.
SNV	Lidera el proyecto PROMESSA-CAFCA, que comenzó en 2013 y finaliza en 2018. Cuenta con financiamiento del Ministerio de Asuntos Exteriores de los Países Bajos y ECOM. El objetivo es mejorar la calidad de vida de 500 familias productoras de cacao.
Christian Aid	Ejecuta un proyecto centrado en la diversificación de cultivos mediante la introducción del cacao. El proyecto cuenta con \$ 2 millones en fondos, con una contribución del BID de casi \$ 1 millón de dólares. El proyecto comenzó en 2014 y finaliza a mediados de 2018.

Fuente: Entrevistas en 2014 y 2018 (ver Anexo I)

Elaboración: Autora

Nota: Muchos de los programas enumerados se ejecutan en asociación con varias ONGs.